الإدارة الاستراتيجية

بقياس الأداء المتوازن



المكتبة العصرية

الإدارة الإستراتيجية

بقياس الأداء المتوازن

الأستاذ دكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربى

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة

المكتبة العصرية

المنصورة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لاَ تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلاَ تُحَمِّلْنَا مَا لاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلاَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

(٢٨٦ : البقرة)




إهـــــداء
إلى أقرب أصدقائى
الذين يغمروننى دائماً بمشاعر الحب الفياضة
زوجتى وبناتى ... زهرات حياتى اليانعات

محتويـــات الكتـــاب

مقدمـــــة الكتـــاب

الحمد لله رب العالمين ، والصــلاة والســلام على ســيدنا محمد وعلى أهله وصــحبه والتابعين ، وبعد

تعد دراسات الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة فى مجال إدارة المنظمات ، إذ تحتـاج إلى خلفيـة متكـاملـة عن مبادئ الإدارة ووظائفها ، وأســـس المنظمات وأنشــطتها. فبناء الخطة يحتاج إلى فكر متعمق وقدرة على التحليل والتفســير والربط بين العوامـل والمتغيرات ، والموارد والإمكـانـات ، فكيف بصـــياغة الاســـتراتيجية وتطبيقها ومراجعتها.

إن أهميـة هـذا الكتـاب لتبـدو واضـــحـة للقـارئ إذا تأمل من حوله متغيرات الحياة الاقتصـادية والاجتماعية والسـياسـية والتكنولوجية والثقافية ، فما الذى يحدث فى اليابان ؟ ومـاذا يـدور فى أمريكا والدول الغربية ؟ وما حكاية النمور الأســـيوية الزاحفة نحو التقدم والسيطرة المستقبلية ؟ وما علاقة ذلك بالبناء الاستراتيجى الذى أعددناه فى بلدنا ومنظماتنا إذا كان هناك بناء إستراتيجي قد أعد !. وهل حقاً نحن نؤمن بـــ " أحيينى النهاردة وموتنى بكره " ، مع أن بكره ســـيـأتى وإن كنـا غير موجودين فســـيكون أولادنـا وأحفـادنا ، فماذا ســيحدث لو لم نزرع ونغرس لهم ؟ ! ، ما الذى يجب أن نتسـلح به لمواجهة تحديات القرن الحـادى والـعشرـيـن بـكـل شراســتـهـا وقـوتـهـا فى شـــتـى المجالات ؟.... إنها دعوه لشـحذ همم المفكرين ، والممارسـين ، والمخططين الاسـتراتيجيين فى شتى المجالات للعمل الدؤوب من أجل مستقبل أفضل لمصرنا الحبيبة.

وتتمثل الأهداف المحورية لهذا الكتاب فيما يلي :

- تقديم مبادئ وأسس ونماذج الإدارة الإستراتيجية.
- تطوير القـدرة على الفهم والإسـتيعـاب الإسـتراتيجي للطـالـب والممارس فى منظمات الأعمال.
- تحسـين قـدرات ومهـارات البحـث المتعلقـة بجمع وتحليـل وتفسـير البيـانـات والمعلومات البيئية.
- تنمية المهارات الفكرية لصـياغة رؤية ورسـالة التنظيم ، وبناء الغايات والأهداف التنظيمية .
- تحليل أهم البدائل الاستراتيجية الممكن الاستفادة بها فى المجالات العملية لمنظمات الأعمال وكيفية الإستفادة منها ومتابعتها ومراجعتها
- تنمية المهارات الفكرية الخاصـة بتناول الحالات العملية والمواقف الاسـتراتيجية بالتحليل والتفسير ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

ولقد قسـم الكاتب هذا المؤلف سـتة أبواب رئيسـة ، يتناول الباب الأول أسـس ومبادئ الإدارة الاسـتراتيجية من خلال فصلين يعرض الأول لبعض المفاهيم والمصطلحات شـائعة الاسـتخدام فى المجال الإدراى الإسـتراتيجى، فى حين يعرض الفصـل الثانى لمدخل الإدارة الإسـتراتيجية مبيناً مفهومها وتطورها، وأهمية دراستها ومستوياتها... وغيرها من الموضوعات التى تشكل أسس دراسة الإدارة الإستراتيجية.

أما الباب الثاني فنعرض فيه لدراسة وتحليل ومسح بيئة الأعمال الخارجية والداخلية بـالمنظمـة وذلـك للوقوف على الفرص والتهـديـدات ونقـاط القوة والضـــعف ، بما يمكن المنظمة من استشراف التوجهات المستقبلية لتحديد مسارها الإستراتيجي .وبناء على ذلك يعرض الفصـــل الثـالـث تحليلا لعوامل البيئة الخارجية ، في حين يتعرض الفصـــل الرابع لعوامل البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال .

أما الباب الثالث فنعرض فيه تفصـيلاً لصـياغة الإسـتراتيجية موضحين ضرورة صياغة رؤية ورسالة المنظمة بوضوح ، وأهمية وضع الغايات والأهداف ، إضافة إلى بيان البدائل الإستراتيجية وعرض لأهم النماذج المساعدة فى عملية الاختيار الإستراتيجى .

ثم ننتقل في الباب الرابع إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومراجعتها من خلال فصلين أساسيين ، يتناول الفصل الأول منهما التطبيق الإستراتيجي ومتطلباته بما يسهم في ترجمة صياغة الإستراتيجية إلى واقع يمارس ، ويعرض الفصل الثاني في هذا الباب لعملية المراجعة والتقييم والإستراتيجي .

وفى الباب الخامس نتناول موضوعا من الموضوعات وثيقة الصلة بالإستراتيجية وقياسها ومراجعتها ، وهو من الموضـوعات المعاصرة ألا وهو : قياس الأداء المتوازن، ويمكننا عرضـه من خلال ثلاثة فصـول أسـاسـية ، فيعرض الفصـل الحادي عشرـ إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن المفاهيم والأبعاد و الوظائف الرئيسية.في حين يعرض الفصل الثاني عشر الخطوات المنهجية لتصـميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.أما الفصل الثالث عشر فنعرض فيه للمقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

أما الباب الســادس والأخير فقد خصـصـناه للحالات العملية والمواقف التطبيقية ، فبـدأناه بعرض لدور الحالات العملية فى تنمية المهارات الفكرية واسـتعرضـنا فيه كيفية تحليل الحالات العملية بصـورة تفصيلية ، إلى جانب بيان خطوات اتخاذ القرار الإستراتيجى ، واختتمنا الجزء الأول من هذا الباب بتقديم بعض النصـائح والإرشـادات اللازمة لتحليل الحـالات العمليـة بفعـاليـة مع تقـديم دليـل مرشـد لتحليـل الحـالـة فى مجـال الإدارة الإستراتيجية، واختتمنا الكتاب بتقديم مجموعة متنوعة من الحالات والمواقف العملية.

وإنني إذ أقدم الطبعة الثانية من الكتاب والتي تم فيها إدخال موضوعات وإضافات وتنقيحـات متعـددة ومتنوعـة ، أدعو اللـه أن أكون قـد وفقـت فى عرض موضـوعـاتـه وتسـلسـلها بشكل يفيد القارىء ، سواء كان طالبا بمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا أو ممارسا فى المجال العملى فى منظماتنا العربية. وأقدم شكرى وتقديرى لأساتذتي وزملائي الأفاضل الذين سبقوني بالكتابة في هذا المجال.

وأوجه عظيم شـكرى وإمتنانى لكل من أسـهم معى برأى أو جهد ، كما أشـكر أسرتي الحبيبة زوجتي وبناتي على صـبرهن وتشجيعهن لى ، وتوفير الجو الملائم حتى انتهيت من إعداد هذا الكتاب ، جزى الله الجميع عنى كل خير.

والله من وراء القصد ،

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى

الباب الأول

أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية

- الفصـل الأول :

  مفاهيم ومصطلحات أساسية فى الإدارة الإستراتيجية

- الفصل الثانى :

  مدخـل لدراسـة الإدارة الإستراتيجيـة

○ الفصـل الأول ○

مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الإستراتيجية

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك :

- الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية والمصطلحات الضرورية قبل تعرضك تفصيلاً لدراسة الموضوعات المتعددة في الإدارة الإستراتيجية.

مقدمة

قبـل أن تتعمق فى قراءاتك ودراســاتك العلمية والعملية عن الإدارة الإســتراتيجية باعتبارها من الدراسـات المتقدمة والمعاصرة فى مجال إدارة الأعمال ، نجد أنه من المفضل أن نعرض بعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية والإستراتيجية.

فكم سمعت أو قرأت أو تداولت حديثاً مع أحد والديك أو إخوانك أو أصدقائك عن الأمور الإســتراتيجيـة فى حيـاتك أو فى بعض شــئون بلدك أو أسرتك ، وكم أطلت عليك وسـائل الإعلام بأنباء براقة عن التخطيط الإسـتراتيجي والقرارات الإسـتراتيجية ، وضرورة رفع الإنتاجية فى منظمات قطاع الأعمال العام أو الخاص. ولا بد أنك قد سـمعت مسئولاً فى أحد المراكز الرئيســة فى الدولة وهو يطالب بتحقيق المؤســســات والهيئات للكفاءة والفعالية حتى نصــل إلى غاياتنا المأمولة. وكثيراً ما تتداول مع أحبابك حديثاً شــيقاً عن أهدافك وأغراضــك وســبل تحقيقها وما هى رســالتك فى الحياة ، وعن القواعد والمبادئ التى تتمسك بها ، والسياسات والإجراءات التى تسير على هديها وتسترشد بنورها.

وفى حـدود مـا أتيح لـك من موارد وامكانات مالية تراك وقد ســهرت الليالى لإعداد موازنـاتـك وقياس مدى نجاحك بناء على معايير وأســس قد ارتضــيتها لمراجعة وتقييم أنشطتك ومهامك.

والآن تعالى معى نسـتعرض أهم المفاهيم والمصـطلحات السـابقة وغيرها لنتفق معاً على معان واحدة لكل منها.

أصل كلمة إستراتيجية Strategy

- يُرجع الكُتاب أصل كلمة إستراتيجية " Strategy " إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس " Strategos " وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويُعرف قاموس ويبستر Websters New World Dictionary الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- ويشير قاموس المورد " ALMawrid " الإستراتيجية على أنها تعنى علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.
- وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد Oxford Dictionary يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم فى تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

إستراتيجية الإدارة Management Strategy

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم ، والعمل على تنميته وتطويره فى المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها فى المجتمع.

القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذى يعمل به ، ومن ثم فهى قرارات رئيسة " Key Decisions " تتعلق بأداء رسالة

المنظمـة وغـايـاتهـا وأهـدافهـا تجاه الفرص والمخاطر البيئية ، وهى قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات فى أعلى مستويات التنظيم.

القرارات الإدارية Administrative Decisions

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإدارى وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة ، وتحديد كيفية تحقيق ذلك ، وتفيد هذه القرارات فى استقرار الهيكل التنظيمى ، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

القرارات التشغيلية Operating Decisions

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم فى جدولة الإنتاج ، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها ، وعادة ما تكون هذه القرارات لامركزية وتتخذ فى المدى القصير.

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

يُعنى التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذى لا اختلاف عليه أنه ما دام التخطيط إستراتيجياً فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً ، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر ، وتتسم الموارد والامكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة... وهكذا.

ويبنى التخطيط الإستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه الإفتراضات ما يلى :

١- إعادة تنظيم المستوى الذى ستكون عليه المنظمة.

٢- تحليل البيئة التنافسية التى ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.

٣- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة ٣ - ٥ سنوات قادمة.

٤- تدعيم الاتجاه التسويقى للمنظمة.

٥- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.

٦- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.

٧- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.

٨- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة ،

٩- أهمية استخدام التكنولوجيا فى تقدم صناعة المنظمة.

صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation

تعنى صياغة الإستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذى تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهى ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم فى إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا إلى جانب اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الإستراتيجيات لبديلة والمناسبة

تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation

ينعت تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية فى إدارة الإستراتيجية ، وهى تعنى حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة ، وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة فى عملية تنفيذ الإستراتيجية وهى (وضع الأهداف الدورية ، وضع السياسات ، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة).

المراجعة الإستراتيجية Strategic Review

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية ، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الإستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية ،

وقياس الأداء الفعلى ، واتخاذ الإجراءات التصـحيحية ،وتعد المراجعة الإسـتراتيجية من الأمور الحيويـة إذ أن النجـاح فى الغـد يترتـب على دقـة متـابعـة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.

الإستراتيجيون (واضعوا الإستراتيجية) The Strategists

القائمون على أمر الإستراتيجية ، ويمثلون مجموعة الأفراد المسئولين بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة ، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل (مديرو العموم ، الرؤساء ، الملاك ، المستشارون ، مجلس الإدارة ،...) ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصيغون الإستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها.

ويراعى أن واضعى الإستراتيجية يختلفون باختلاف أنواع المنظمات ، وكذا باختلاف مراحل الإستراتيجية الثلاث ، كما أنهم يختلفون فى اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم ، ومدى تقبلهم للمخاطر ، ومدى استجابتهم للمسئولية الاجتماعية لمنظماتهم، ومدى حرصهم على تحقيق الربحية ، ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة الخاص بهم.

الفرص والمخاطر الخارجية External Opportunities and Threats

تتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا والتنافسية التى يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية فى المستقبل. فإذا كانت إيجابية فهى تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعى نحو اقتناصها ، وإذا كانت سلبية فهى تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة ، ومن أمثلة الفرص والمخاطر الخارجية (ثورة الحاسبات الآلية ، التكنولوجيا ، التحولات السكانية ، تغير القيم والاتجاهات ، حدة المنافسة من الشركات الخارجية ،.. وغيرها) ويهتم واضعوا الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية.

القوة والضعف الداخلى Internal Strengths and Weaknesses

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التى يمكن السـيطرة عليها داخل المنظمة والتى تؤدى على نحو جيد أو سيئ ، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة ، أما إذا اتسـمت بالسـوء والتدنى فإنها تعنى وجود عنصر ضعف فى أحد أنشـطة المنظمـة ، ومن أمثلتها (التنظيم الإدارى ومجالات التسـويق وشـئون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية و أنشطة البحوث والتطوير) ، وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

البيئة الداخلية Internal Environmental

هى مجموعة العوامل والمتغيرات التى يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها " Controllable " ، ومن أمثلتها ما يتعلق بامكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضـافة إلى موارده البشـرية والمعنوية والتى يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشـطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

البيئة الخارجية External Environmental

هى مجموعة القوى والمتغيرات التى تحيط بمجال أعمال وأنشـطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها " Uncontrollable ". ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، السياسية ، التكنولوجية ، متغيرات المنافسة ، العملاء والموردين) ، وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة.

البيئة العامة General Environmental

العوامـل والمتغيرات الخـارجيـة التى تؤثر على المنظمات والأعمال بصـــفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصـادية السـائدة أو المناخ السـياسى أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية ، فالمشـاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشـاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة.

البيئة الخاصة Task Environmental

هى مجموعـة العوامل والمتغيرات الخارجية التى تؤثر بشـــكل خاص على منظمات معينـة نظراً لارتبـاطهـا المبـاشر بتلـك المنظمات ، ومن أمثلـة تلـك العوامـل (العملاء ، الموردين ، تكنولوجيـا الصـــناعة ، المنافســين ،وغيرها من العوامل) وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل.

السياسات التنظيمية Organizational Policies

تمثل توجيهات وإرشـــادات تضــعها الإدارة العليا بما يســـهم فى تحقيق الأهداف ، وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة فى الإدارات والأقسام.

الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الأعمال Stakeholders

مـــن هــــم ؟	أنواعهـــــم ؟	لماذا تهتم المنظمة بدراستهم وتحليلهم ؟
الأطراف التى تلعب دوراً كبيراً فى التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشر.	• ← المساهمون • ← العاملون • ← المتعاملون • ← المنافسون • ← الحكومة • ← المنظمات الاجتماعية • ← البنوك • ←	- لكل طرف متطلباته وأهدافه. - يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الإستراتيجيات المناسبة

الغايات Goals

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمنى طويل نسبياً، وهى ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المدى الزمنى الطويل ويهتم بوضعها وتحديدها أعلى المستويات الإدارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير إستراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

الأهداف Objectives

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمنى متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة ، وهى مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحى محددة ومجردة ويمكن قياسها ، وتمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل :

١- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها.

٢- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة.

٣- هدف يمكن تحقيقه (موضوعى وقابل للتحقيق).

٤- إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق الهدف.

وتشتمل الأهداف على الربحية ، ونمو المبيعات ، وتحقيق حصة فى السوق ، والنمو والتطوير ، وتوسيع نطاق السوق... وغيرها من الأهداف

الأهداف بعيدة المدى Long range Objectives

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الأعمال ، وعادة توضع فى المستويات العليا ، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدى ، والقابلية للقياس ، والتناسق ، والموضوعية ، والوضوح.

الأهداف قصيرة المدى Short range Objectives

النتائج المراد تحقيقها والتوصــل إليها على مدى زمنى قصــير غالباً ســنه أو أقل من سنه ، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى.

الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

تعنى الفاعلية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة " Do the Right Things " ، وهى تهتم بنجـاح المنظمـة فى تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهى ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة يطلق عليهم "Stakeholders" مثل (المســاهمين ، العـاملين ، الإدارة ، المتعـاملين ، الموردين ، المجتمع ،... وغيرهم)، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

الكفاءة Efficiency

تعنى فعل الأشــياء بطريقة صــحيحة " Do the Things Right " ، ولهذا فهى تهتم بالطريقة الاقتصادية التى يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات ، وهى تهتم بنجاح العمليات فى الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً ، والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم.

الإنتاجية Productivity

تمثـل العلاقة النســبية بين المخرجات والمدخلات ، وتعد الإنتاجية مقياســاً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة فى التواجد الإستراتيجى فى السوق.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تشـير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التى يتقاسـمها أعضـاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمى إلى آخر تؤثر هذه القيم فتشـكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمى المقبول وذلك المرفوض وتستوحى هذه الثقافة من مصـادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرـفات الاجتماعية والممارسـات الاقتصـادية

بجانب النواحى الإيمانية للأفراد. ولا يمكن أن تنجح إسـتراتيجيات أى من المنظمات دون أن تراعى ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية.

ومن أهم المجالات التى تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلى :

١- توفير الإحساس بالذاتيه والهوية للعاملين.

٢- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية.

٣- استقرار المنظمة كنظام اجتماعى.

٤- تكوين إطاراً مرجعياً للإستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.

٥- تسهم كدستور أخلاقى ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة.

رسالة المنظمة Organization Mission

رسالة المنظمة هى الخصائص الفريدة للمنظمة التى تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهى تكشف عن الصورة التى تحاول المنظمة أن تكون عليها ، وتعكس المفهوم الذاتى للمنظمة ، وتدل على المنتج الأساسى أو الأسواق التى تخدمها ، ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هى الغرض أو السبب فى وجودها وتسهم فى الإجابة عن السؤال الرئيسى الذى يواجهه المسئولين " ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا " ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم فى تحقيق المنافع والأفضليات التى ينتظرها الأفراد من المنظمة. فرسالة بنك فيصل الاسلامى المصرى هى تيسير المعاملات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية.

رؤية المنظمة Organization Vission

يمكن تعريف الرؤية بأنها : تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة ، يخترق حجب الزمن ، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.

القواعد الإدارية Management Rules

هى مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصـــة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التى تقترن بجزاءات تفرض على من يخـالفونها ، وبمعنى أوضــح فهى تبين ما يجب القيام به وما ينبغى الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات فى أحد الأنشطة الإدارية والتنظيمية فهناك القواعد التى تحكم النشــاط التســوقى أو الانتاجى وكذلك القواعد التى تحكم النواحى التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

الإجراءات Procedures

تبين الإجراءات كيفية أداء نشــاط أو عمل معين ، حيث توضــح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصـورة تفصيلية. ففى بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلى سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجارى ، وأخرى لفتح الإعتماد المستندى ، وثالثة للحصول على خطاب ضمان... وهكذا.

التكتيك Tactic

يمثـل التكتيـك الوســـائـل والطرق التى يمكن من خلالهـا تنفيـذ أحـد مجـالات الإسـتراتيجية بصـورة تفصـيلية وفى نقاط محددة ، ويبدو الفرق واضـحاً بين الإستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها حجم العمل والامكانات و الموارد المطلوبة لكل منهما و نطاق الاهتمام و نسـبة الوقت المتاح لتنفيذ أى منهما وطبيعة الموارد البشـرية المخصصة للنهوض بهما.

الميزانيات Budgets

الميزانية هى الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك فى شـــكل قيم مادية أو مالية بحيث تحتوى على جانبين إيرادات ومصرـوفات ، أو أصـول وخصـوم ، أو مصـادر واستخدامات..... وهكذا ، وتتعدد مستويات إعداد الميزانية ، وقد تكون على شكل موازنة تقـديريـة تعـد فى بدء الفترة الزمنية كما قد تعد فى نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول أنها تستخدم كأسلوب تخطيطى ورقابى فى نفس الوقت.

العولمة الإدارية Management Globalization

الاتجاه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التى تعترضها ، وتتطلب العولمة المزيد من التوجيهات الإستراتيجية " Strategic Direction " حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الإدارية المتبعة فى المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينها :

١- الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة " اتفاقية الجات " الناتجة عن جهود منظمة التجارة العالمية.

٢- منظمات التجارة الدولية.

٣- التنظيمات الدولية والمجالس الإقليمية.

٤- هيئة المقاييس والمعايير الدولية " ISO ".

٥- اتجاهات الإدارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الأخرى.

٦- انتشار الشركات متعددة الجنسيات فى مختلف البلدان.

٧- ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية.

٨- تدويل المشاكل البيئية واستخدام التحليل البيئى المتعمق لإعادة فحص وتعديل الوظائف والأدوار والمواقف والتوجيهات الإستراتيجية الشاملة.

أدى كل ما سبق إلى اتجاه العديد من الشركات الرائدة لتغيير إستراتيجياتها بشكل كبير لتتمكن من مواجهة المنافسات الحادة والعالمية، وتقوم الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع بتعديل إستراتيجياتها وتشكيل تحالفات واندماجات إستراتيجية بغرض اغتنام الفرص المتوفرة.

المدير الإستراتيجي Strategic Manager

يعد مديراً إسـتراتيجيا كل من يهتم برسـم رسـالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، وغالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

البرامج Programs

يمثل البرنامج مجموعة نشـاطات وأعمال يجب إتمامها حسـب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين ، وقد يلحق به كلمة " زمنى " فيصبح البرنامج الزمنى عدة أنشطة يجب تنفيذها تباعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفى هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن أو خرائط جانت أو أسلوب بيرت " PERT TIME "

الميزة التنافسية Competitive Advantage

تشــير إلى المجـالات التى يمكن للمنظمـة أن تنـافس الغير من خلالهـا بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهى تمثل نقطة قوة تتســم بها المنظمة دون خصــومها فى أحد أنشــطتها الإنتاجية أو التسـويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشـرية أو الموقع الجغرافى للمنظمـة ، فـالميزة التنـافســية تعتمـد على نتـائج فحص وتحليـل كـل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة فى بيئة المنظمة مقارنة بخصومها فى السوق.

الكفاءة الوظيفية Functional Efficiency

تشــير الكفاءة الوظيفية إلى نقاط القوة والضــعف الخاصــة بالمنظمة فى وظائفها الجوهرية ، أما نقاط الضـعف فليست ميزة للمنظمة ، ولكنها مهمة لأنه فى ضوئها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة.

الكفاءة التشغيلية Operating Efficiency

تُمثل القدرة النســبية للمنظمة للتغلب على منافســيها فى المجالات التشــغيلية فيما يتعلق بالنواحى التسـويقية والتمويلية والعمليات والإنتاج ، والموارد البشرية ، إضافة إلى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإدارى بصفة عامة.

ويكمن الغرض من دراسـة وتحليل نواحى الكفاءة التشـغيلية فى تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصـــورة تفصـــيلية يمكن أن تكون ذات قيمة فى تقييم إستراتيجيات المنظمة.

بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard

تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن : نظاما إداريا يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين علي ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة . وذلك إعتمادا على الأداء المتوازن، من خلال أربعة عناصر أساسية: (١) الجانب المالي (٢) جانب العميل (٣) جانب العمليات الداخلية (٤) جانب التعلم والنمو. حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

العلاقات السببية :

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة كافة الجوانب المؤثرة والمتأثرة بالإستراتيجية.

الفصل الثاني

مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية

بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها.
- أهمية ومزايا الإدارة الإستراتيجية.
- الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية.
- التفكير الإبتكارى ودوره في البناء الإستراتيجي .
- الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
- نظم المعلومات الإستراتيجية.
- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
- مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- عمليات إدارة الإستراتيجية.

مقدمة

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها.
- أهمية ومزايا الإدارة الإستراتيجية.
- الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية.
- التفكير الإبتكارى ودوره في البناء الإستراتيجي .
- الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
- نظم المعلومات الإستراتيجية.
- التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية.
- مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- عمليات إدارة الإستراتيجية.

بعـد تنـاولنـا لبعض المصــطلحـات والتعريفـات المتعلقـة بمجـال دراســـة الإدارة الاســتراتيجية ، نعرض فى هذا الفصــل لمفهوم الإدارة الاســتراتيجية وتطورها ، موضــحين أهميتها ومزاياها ، ومبينين العلاقة بينهما وبين التخطيط طويل المدى بما يســهم فى عرض مميزات كل منهما ويوضح الإختلافات الجوهرية بينهما.

ويتعرض هذا الفصل أيضا لبيان مفهومى الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالاستراتيجية ، بالإضافة إلى بيان مفهوم التفكير الابتكارى ومهارات التفكير الاستراتيجى ، ولأهمية نظم المعلومـات فى صــيـاغة الاســتراتيجيات وتطبيقها فقد عرضــنا لمفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية ومكوناته وأهميته ، كما ألمحنا إلى التحديات التى تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة فى مطلع القرن القادم.

وأخيراً عرضـنا فى هذا الفصـل لمسـتويات الإدارة الاسـتراتيجية وعملياتها بما يوضـح الصــورة التفصــيلية التى نقترحها لمراحل وخطوات الإدارة الاســتراتيجية ، والتى ســتمثل المنهج المتبع فى تناول موضوعات هذا الكتاب.

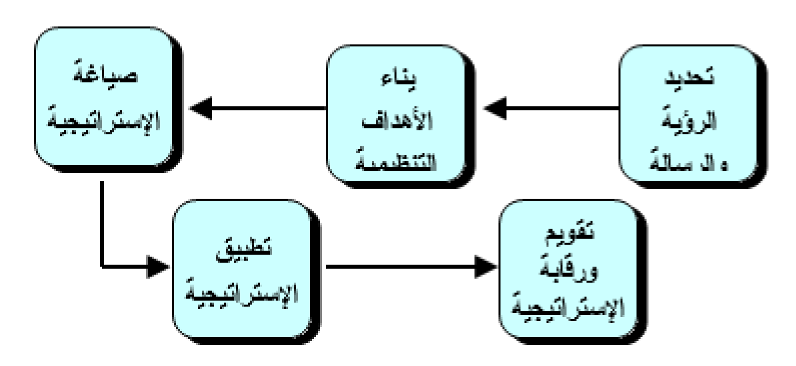
مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها

أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

نقلت كلمة إســتراتيجية Strategy من الحضــارة اليونانية عن الكلمة الأصــلية لها إستراتيجوس Strategos ، وحتى القرن التاسع عشر إرتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المســتخدمة لإدارة قوى الحرب ووضــع الخطط العامة فى المعارك ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة

شكل رقم (١/٢)

ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا



ويشير توماس Thomas إلى الإستراتيجية على أنها : "الأنشطة والخطط التى تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، وإلتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية فى نفس الوقت"، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

ويرى جليوك Glueck أن : " الإدارة الإستراتيجية تُعنى بإتحاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها فى السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلى مثواها الأخير ، ومن ثم فهى تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ".

أما تومبسون Thompson واستركلاند Stricland فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الاتجاه المستقبلى للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختبار النمط الإستراتيجى الملائم لتحقيق ذلك فى ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها ".

ومن وجهة نظر روبرت Robert_نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل : " عملية اتخاذ القرارات المتعلقـة بتخصـــيص وإدارة موارد المنظمـة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"

أما أنسـوف **Ansoff** الذى يعد أحد رواد الفكر الإدارى وأشـهر الكتاب فى مجال الإدارة الإسـتراتيجية فيعرف الإسـتراتيجية فى مجال منظمات الأعمال على أنها :" تصـور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضـح هذا التصـور نوع العمليات التى يجب القيام بها على المدى البعيد ، والمدى الذى يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التى يجب أن تحققها ".

فى حين يعرف_شـاندلر **Chandler** الإسـتراتيجية على أنها : " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد وتبنى أدوار عمل معينه ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات ".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها فى مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضـها يركز على تصـور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسـالتها وغاياتها ، فى حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفى هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإسـتراتيجية تعنى : " تصـور الرؤى المسـتقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيـان الفرص والمخـاطر المحيطـة بها ، ونقاط القوة والضـعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها ".

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

١- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.

٢- بيان أهمية رسالة المنظمة.

٣- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.

٤- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.

٥- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

٦- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

٧- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

ثانياً : تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

توضــح إســهامات الكتاب فى مجال الإدارة الإســتراتيجية أن الفكر الإدارى فى هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالى :

المرحلة الأولى : التوجه بالتخطيط طويل المدى

تشــمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات فى الفترة الســابقة على الســتينيات من هذا القرن ، إذ كـان التركيز على إتخـاذ القرارات ذات التـأثير الواســع فى حياة المنظمات، وبالتالى تمثلت الجهود الإستراتيجية فى العمل على تحقيق النمو الداخلى ، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات ، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقى ، أو الانتشار من خلال خفض الأسـعار ، ومن ثم كانت اسـتجابة المنظمات لمتغيرات الموقف التى تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة " فى دراســات وممارســات الإدارة الإســتراتيجية نظراً لعدم وضــوح معالمها الرئيسة وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية : التوجه الإستراتيجى المحدود

ركـزت هـذه المـرحلـة على الانطلاق من التخطيط طويـل المـدى إلى التخطيط الإسـتراتيجى وظهور ما يسـمى بإسـتراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإسـتراتيجى والتنبؤ ، والاختيار الإستراتيجى لانتهـاز الفرص وتجنـب المخـاطر، والتطبيق الإســتراتيجى مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

وتعد هذه المرحلة حلقة وســط بين المرحلة الأولى التى أهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر ، وبين المرحلة الثالثة التى ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشــكل موســع ولهذا شــغلت هذه المرحلة فترتى الســتينيات والســبعينيات. ويمكننا القول أن هذه المرحلة هى " الفترة المنيرة " لدراسـات

وممارســات الإدارة الإســتراتيجية إذ بدأت تتفتح الرؤيا لماهية الإســتراتيجية ، وتحددت خطواتها الرئيسة وبدائلها الممكنة التطبيق ، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

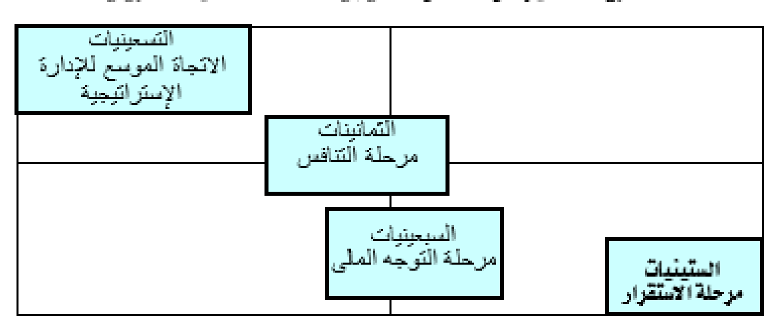
المرحلة الثالثة : التوجه البيئى

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين ، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الإجتماعى فى المنظمات ، وبروز أثر الثقافة التنظيمية فى نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الزاهية " لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (٢/٢) العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية.

شكل رقم (٢/٢)

العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية



من الشكل رقم (٢/٢) يتضح أن مرحلة التوجه البيئى تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالى :

١- مرحلة الستينيات (مرحلة الإستقرار) : وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئى ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة مازالت هادئة والتغير ليس نشطاً.

٢- مرحلة السـبعينيات (مرحلة التوجه المالى) : أصـبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور فى درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصـائص الإدارة الإسـتراتيجية ولكن بمراعاة سـيطرة الأسـاليب العلمية ، والكمية ، والمالية. فى هذه المرحلة كان مصـطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية.

مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسىـ) : زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الإستقرار البيئى لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقى للمنظمة ولمنافسيها ويسهم فى بناء إستراتيجية المنظمة فى التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

٣- مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع) : فى هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئى ، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة : التوجه الإستراتيجى المتكامل :

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الساطعة " فى دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

١- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذى تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية **Vision** وتحديد رسالتها التنظيمية **Mission** ، وبناءها لغاياتها **Goals** وأهدافها **Objectives** بوعى وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

٢- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً فى بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أى معوقات ومدعم لتطبيق الفرعيات.

٣- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

٤- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الإسـتراتيجى للوقوف على عناصر القوة والضـعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الإستراتيجية Strategice Gap .

٥- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الإستراتيجى.

أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

تحقق المنظمات التى تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادى المرضى ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلى نتناول بعض المزايا التى تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية :

١- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية : إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالى نمو المنظمة وبقائها ويقدم لنا " ليو نتياديد " فى دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة فى مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة ، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين فى السوق فى بداية الفترة ، وفشلت المنظمة الأخرى نتيجة تبنى المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل ، فالمنظمات الناجحة هى تلك التى لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة فى توقعاتها وبالتالى تكرس مواردها وإهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات التى فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة فى حجمها أو مواردها المالية ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجى. وهكذا يمكن القول أن الشركات التى تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً فى إنتاجيتها

ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

٢- التفاعل البيئى على المدى البعيد : لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير فى ظروف ومتغيرات بيئتها فى المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، فى حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئى على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية. التى تمكنها من التأثير فى بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث فى هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

٣- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية : أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجى.

٤- تدعيم المركز التنافسى: إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز المنظمات فى ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التى تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

٥- القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة فى إحداث التغيير و التصحيح والاكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدى ومعوق.

٦- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح فى المدى البعيد ، كما تسهم فى استخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحى القوة والتغلب على نواحى الضعف.

الكفاءة والفعالية وعلاقـتهما بالإستراتيجية :

على الرغم من ارتبـاط مفهومى الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما، فـالمنظمات يمكن أن تكون فعـالـة ولكنهـا غير كفء ، كما يمكن أن تتمتع بقـدر كبير من الكفاءة فى حين تكون غير فعالة.

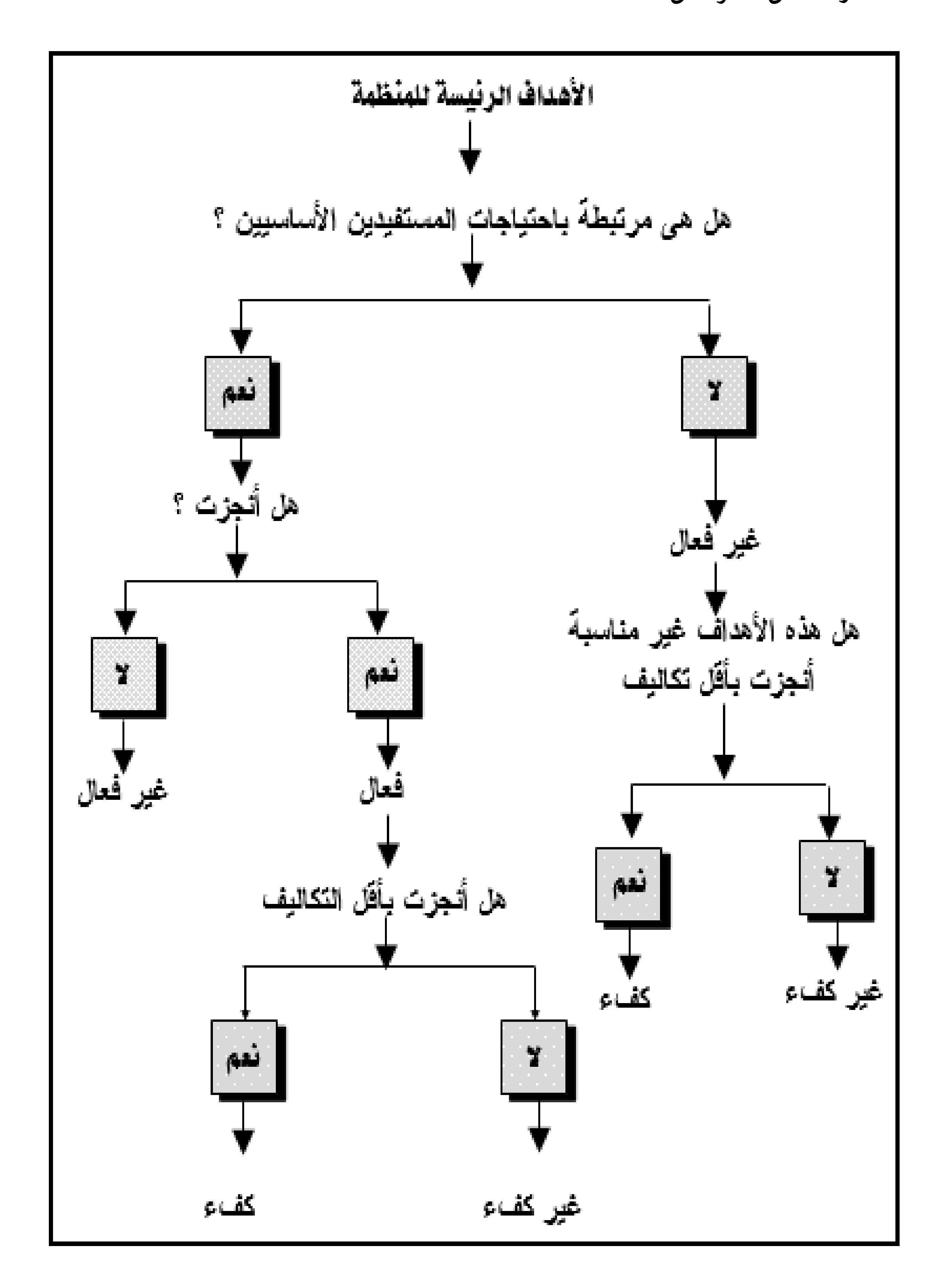
- تشـــير الكفاءة Efficiency الى : الطريقة الاقتصـــادية التى يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.

- بينما تشـير الفعالية Effectiveness الى : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعـاية مصـــالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة ما يطلق عليهم مصـــطلح Constituencies (مثـل الملاك ، العـاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين... وغيرهم) بحيث توضـع الأهداف الصـحيحة والمناسـبة لتحقيق وإشـباع حاجات كل منهم

ولقد فرق W. Riddin بين الكفء والفعال على النحو التالى :

الكـــفء	الفعـــال
- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.	- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.
- يحل المشاكل التى تعترض طريقة	- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل
- يحافظ على الموارد والأدوات.	- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.
- يتبع النظام والمنهج الموضوع.	- يحصل على النتائج.
- يعمل على تقليل التكاليف.	- يعمل على زيادة الأرباح.

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية على النحو الموضح بالشكل رقم (٣/٢) وذلك على النحو التالى :



ؤولهذا قد يكون التنظيم :

- كفء وفعال. - كفء وغير فعال.

- فعال وغير كفء. - غير فعال وغير كفء.

وللتوضيح فانه يمكننا الاستعانة بمثال مبسط على النحو التالى :

إذا فرضـــنا أن منظمة ما قد خططت لإنتاج وتســـويق ١٠٠٠٠٠ وحدة كهدف عام يحقق الإشباع لمختلف الأطراف. فإننا قد نجد أحد البدائل التالية :

أ- إنتـاج وتســـويق ٨٠٠٠٠ وحدة فقط. وذلك نتيجة لنقص فى المواد لم يتح لنا إلا إنتاج وتسويق هذه الكمية. لذلك نجد أن الكفاءة ١٠٠% ويمكن الحكم فى هذه الحالة بأن النظام كفء ولكنه غير فعال.

ب- إنتاج وتســويق ١٠٠٠٠٠ وحدة ولكن دون أخذ الفاقد أو الضــياع فى الحســبان (فى رأس المال أو العمل أو المواد الخام) ، فان الأداء يكون فعال ولكنه غير كفء.

جـــ- إنتاج وتسـويق ١٠٠٠٠٠ وحدة بنفس المواصـفات والخصائص والجودة ، هنا يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية والكفاءة.

د- إنتاج وتســـويق ٧٠٠٠٠ وحدة فقط ، مع توافر المدخلات الكافية لإنتاج كميات أكبر، وتحقيق إسراف فى استخدام المواد وارتفاع التكاليف عما كان مخطط لها مما أدى لرفع أســعار البيع للمســتهلكين ، هنا يمكن القول أن هذه المنظمة لم تحقق الكفاءة كما لم تحقق الفعالية.

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساســاً على فعل الأشياء الصحيحة **Do Right Things** تلك التى تبنى على أهداف واضحة ، وموضوعية ، وعادلة ، بينما تشـــــير الكفاءة الى فعل

الأشـــــياء بطريقة صحيحة Do Things Right أى تهتم بالطريقة التى يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف.

وبنـاء على ذلـك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصـــحيحة وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة ، ولذا فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صـــحيحـة لتحقيقهـا ، ومن ثم فـإذا حـدث خطأ فى الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه ، أما إذا كان الخطأ فى الإسـتراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن تحقق المنظمة الفعالية ، إذ أن الأخيرة تبنى أساساً على الأهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المنتفعين.

وخلاصـة ما سبق أن التحديد الواضح والدقيق للإستراتيجية يعد أمراً هاماً، ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة ، بما يؤدى فى النهاية الى تحسين فعالية المنظمة.

التفكير الإبتكارى ودوره فى البناء الإستراتيجي

يســـهم التفكير الإبتكـارى **Crative Thinking** بقـدر كبير فى تنميـة الأفكـار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها ، وإتمام عمليات التحليل البيئى الخارجى والداخلى، وإضــافة إلى ذلك فالابتكار أو الإبداع يســاعد فى بناء رســالة واضــحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال فى المجتمع ، وفيما يلى نلمح الى تعريف وخصائص التفكير الإبتكارى :

أولاً : تعريف التفكير الإبتكارى

مع تعدد التعريفات والمفاهيم التى توضــح معنى الابتكار أو الإبداع، إلا أنها تدور جميعاً حول التوصـل الى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة ولكن بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة.

ومن أبسـط التعريفات وأكثرها شـمولاً ما قدمه د/ سيد خير الله (١٩٧٣) إذ يعرف التفكير الإبتكارى على أنه :

" يتمثـل التفكير الإبتكـارى فى قـدرة الفرد على الإنتـاج إنتـاجـاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصــالة وبالتداعيات البعيدة كاســتجابة لمشــكلة أو موقف مثير ".

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشـــتمل على مكونات أربعة أســاســية لعملية الابتكار هى :

١- الطلاقـة الفكريـة : وتتمثـل فى القـدرة على اســتـدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسـبة لموقف معين خلال فترة قصـيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبتكارى.

٢- المرونة التلقائية : وتشير الى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع فى الاتجاهات ، وإمكـانيـة التحول من اتجـاه الى آخر ، مع اســتخـدام مجموعـة متعـددة من الإستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

٣- الأصالة : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصيلة هى الأفكار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تتوفر فيها شروطاً معينة فى موقف معين.

٤- القدرة على التداعى البعيد : وتتمثل فى مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التى ينتمى إليها المفكر فيصـبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الإبتكار والإبداع.

ثانيا : خصائص مديرى الأعمال ذوى السمات الإبتكارية

من أهم خصائص مديرى الأعمال ذوى السمات الإبتكارية والإبداعية ما يلى :

١- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم : فالمديرين الذين يشجعون الإبتكار يسمحون لمرؤوسيهم بقدر من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم ، وتعد الأخطاء هى تكلفة هذه الحرية والتى تمثل أحياناً تكلفة عالية.

٢- الاستعداد لتبنى الأفكار غير المدروسة جيداً : يجب أن يستمع المدير الى المقترحات الإبتكارية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيداً وذلك لتشجيع المرؤوس على المضى قدماً ودراسة نواحى النقص فيها.

٣- الإستعداد لتجاهل سياسات المنظمة : يسعى المديرون الإبتكاريون الى التمسك بالقواعد والسياسات المعمول بها داخل منظماتهم ، ومع ذلك فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدركوا أن السلوك الإبتكارى سوف يصل بهم الى نتائج وعوائد أفضل.

٤- القدرة على إصدار قرارات سريعة : يتسم القادة الذين يحتضنون الإبتكار باحتفاظهم بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية مما يجعلهم يدركون جيداً أن الأفكار المطروحة عليهم تستحق أن يتبنوها ،هذا بجانب ارتفاع معدل الشجاعة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة.

٥- ارتفاع مهارة الإنصات الفعال : يتسم القادة الإبتكاريون بارتفاع درجة الإنصات لديهم وذلك لحاجتهم الى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمرؤوسيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم.

٦- عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به : يعمل المدير فى هذا الصدد على الوصول الى مستقبل أفضل والسعى لتحقيق الأهداف المخطط لها ولهذا يتسم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التى يرتكبها مرؤوسيهم خلال عملهم وتجنب التشهير بهم تجنباً

للأثر الســـلبى المترتـب على ذلـك ، بـل ينطلق ذهنـه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الخاطئة واستمرار العمل بنجاح وعدم التأثير السيئ على نفوس مرؤوسيه.

٧- الإبتعاد عن الحقد وتفضــيل المصــلحة العامة : عادة يتجاهل القائد الذى يشــجع الإبتكار الى نبذ الحقد وتجاهل الكراهية فى التعامل مع المرؤوســين، مما يبعد عنهم شـبح انخفاض الروح المعنوية ، وسؤ المناخ التنظيمى ، ويدعو الى التسامح والتعامل بسعة الصدر ، وتناسى الخلافات الشخصية فى سبيل الوصول الى المصلحة العامة.

ويتميز المدير الإبتكارى عند تناوله لتشـخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة ، ولذا نجد أنه فى سـلوكه الإبتكارى لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالى :

١- التهيؤ والإستعداد النفسى لإعمال الفكر.

٢- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.

٣- وجود الحاجة الى حل المشكلة.

٤- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.

٥- تحليل المشكلة الى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.

٦- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة فى إجراء عمليات التفكير

٧- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.

٨- تحليل نقدى موضوعى للحلول المقترحة.

٩- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.

١٠- التحقق من الحل.

١١- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.

١٢- إظهار قيمة العمل للآخرين.

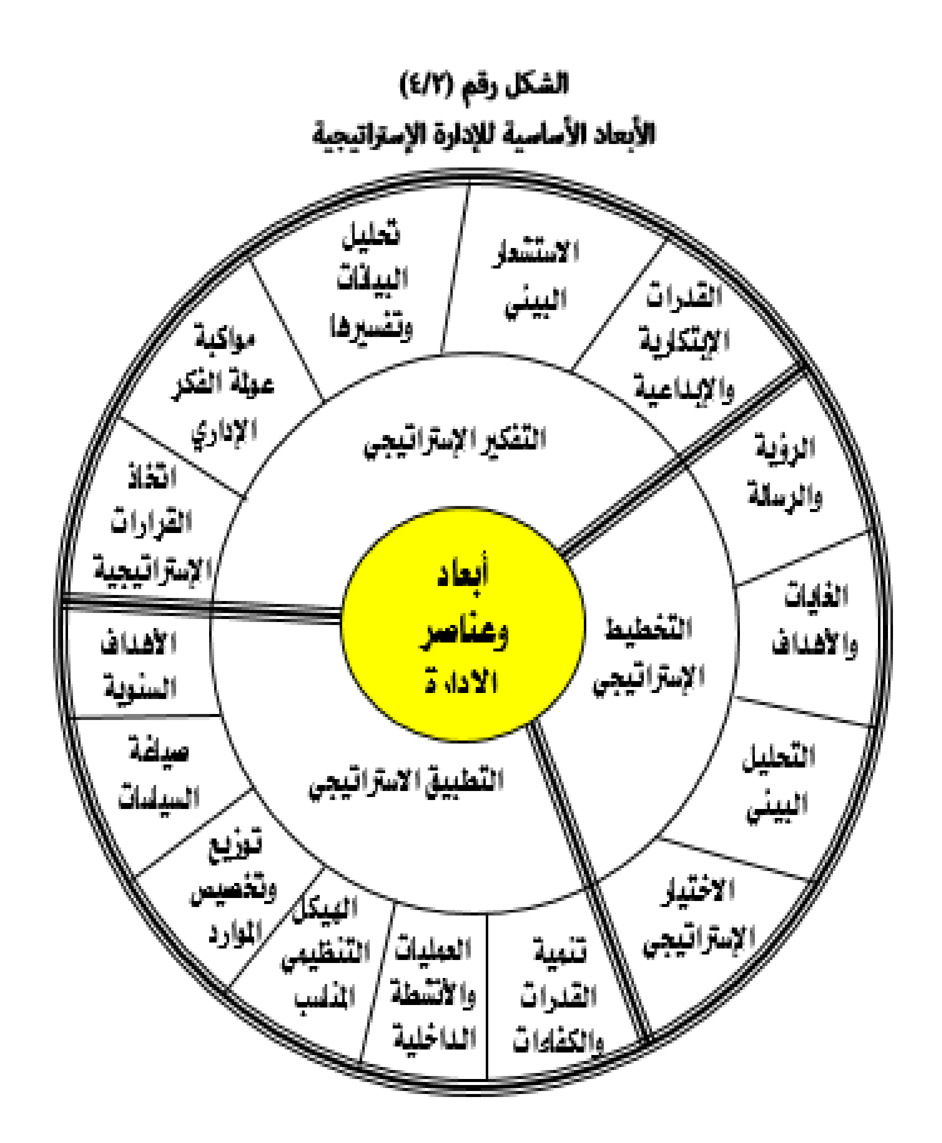
١٣- المتابعة والتقويم المستمر.

الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل رقم (٤/٢) وفيما يلي نبذه عن كل ركيزة منها :

الشكل رقم (٤/٢)

الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



أولا : التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

يشـــير التفكير الإســـتراتيجى الى توافر القـدرات والمهارات الضرـــورية لقيام الفرد بالتصرفات الإسـتراتيجية وممارسـة مهام الإدارة الإسـتراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المسـتقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صـياغة الإسـتراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة فى ظروف التطبيق والقدرة على كسـب معظم المواقف التنافسـية ، بالإضـافة الى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الإستراتيجى ما يلى :

١- القدرة على بناء الغايات والأهداف.

٢- البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الأمور.

٣- الاستشعار البيئى.

٤- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

٥- مهارة الاختيار الإستراتيجي.

٦- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

٧- التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها المحيطة.

٨- مواكبة عولمة الفكر الإدارى.

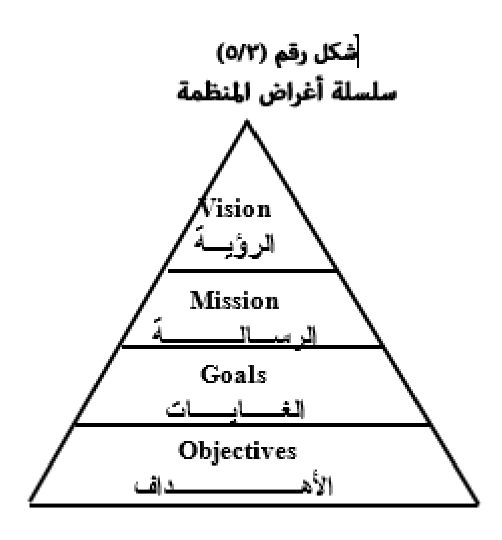
٩- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفيما يلى سوف نولى كل بند بجزء من التفسير والشرح.

١- القدرة على بناء الغايات والأهداف :

يتميز الإســتراتيجيون بالقدرة على شــحذ هممهم وإثارة فكرهم الإســتراتيجى بما ينتج عنــه وضــع غايات Goals بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشـــتق منها أهداف Objectives. إن وضع الغايات ليس مهمة أى شخص وإنما يختص بذلك مفكراً استراتيجياً يمكنــه اســتنتاج هذه الغايات بعد تدبر رســالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها. ويوضح الشكل رقم (٥/٢) سلسلة الأغراض التى تسعى المنظمة لتحقيقها.

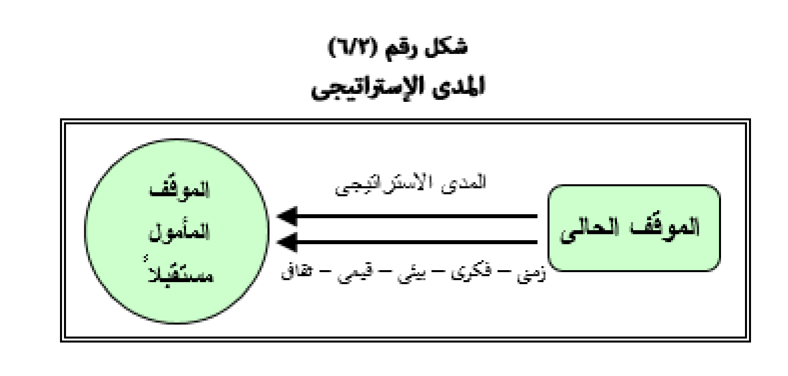
شكل رقم (٥/٢)
سلسلة أغراض المنظمة



٢- البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الأمور :

تمثـل فراســـة المـدير الإســـتراتيجى بعـداً مهماً فى قراراتـه وتصرـفـاتـه، ومن ثم يجـب أن يتحلى بحســن البصــيرة ودقـة وزن الأمور المختلفـة خـاصــة وهو يتعـامـل مع مســتقبليات يكتنفها العديد من نواحى الغموض ، وتزداد أهمية البصــيرة والرؤية النـافـذة للمـدير Vision كلما اتســع المدى الإســتراتيجى Strategic Range ، ذلك الذى يمثل الفرق بين الموقف الحالى والموقف المأمول مسـتقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (٦/٢).

شكل رقم (٦/٢)
المدى الإستراتيجى



٣- الاستشعـار البيئى :

إن تحـديد ما الذى نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراســة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات. وتمثل الفرص البيئية ، ميزة متـاحـة يمكن الاســتفـادة منهـا ، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة.

فالإستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعمل على إشــباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشــبعة أو الاســتفادة من التطور التكنولوجى فى تطوير المنتجـات بـالصــورة التى يرغبهـا الأفراد ، كما يجـب مراعـاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضـع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التى قد يصعب فى الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشىـ البيروقراطية والروتين المبالغ فيه ، كما قـد تمثـل القوانين والتشرــيعـات أيضــاً احـدى القيود البيئيـة ، هـذا الى جـانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية... وغيرها.

٤- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها :

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذى يجرى ليعطى الإنســان الحياة فيســتمر النبض ويمـارس أنشــطتـه ، كـذلـك تتوقف حيـاة المنظمات على وجود تلـك البيـانـات والمعلومات وتدفقها وحسـن اسـتخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه فى حاجة الى تلك المتعلقة بالغد بصــورة أكثر الحـاحـاً ، ولـذا نجده يتوقع بعضــها ويتنبأ ويحســب ، ويتصــل بالعديد من الجهات ويتجســس أحياناً ليحصــل على تلك البيانات المســتقبلية أو تلك التى أعدتها المنظمات المنافســة للتعامل فى ســوق الغد.إن قدرة الإســتراتيجى على تحليل البيانات وتفســيرها

لإستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها فى فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

٥- مهارة الاختيار الإستراتيجى :

غالباً ما يواجه الإســـتراتيجيون العديد من المواقف التى تتطلب إتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجى معين دون آخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التى تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأسـاسية للإستراتيجيات تتمثل فى :

أ- إستراتيجية البقاء على الوضع الحالى.

ب- إستراتيجية التوسع.

ج- إستراتيجية الإنكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية سـنتناولها تفصيلاً فى الفصول القادمة ، ومن ثم يجب على المدير الإســتراتيجى أن يقوم بحصرـ الإســتراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمى ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يســهم فى حســن اختياره لأفضلها.

٦- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بـالمعلومـات ويجـب على المـدير الإســـتراتيجى أن تكون لـديـه القـدرة على تخصـيصـها وحسن استخدامها ، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والمبانى والتركيبـات والمواد المطلوبـة والتيســـيرات ، والخدمات المادية والمعنوية والاســـتثمارات المطلوبـة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم ، والكفـاءات الفنيـة الواجـب توافرها ، هذا الى جانب بيان مســـتوى التكنولوجيا الواجب توفيره. ومن ثم فمن الأبعـاد الهـامة بيان الموارد والامكانات التى ينبغى تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يسـاعد على تحديد الطريقة التى ينبغى أن تسير على هديها

المنظمة (الخطط ، السـياسات ، البرامج ،.....الخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد ؟ (الإستراتيجية) ،وكيف نحقق ما نريد ؟ (الخطط والسياسات والإجراءات).

٧- التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها المحيطة

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدى الى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار ، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة فى علاجها ، هذا الى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها ، أو من خلال منتجاتها ، كما يجب أن تراعى المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة ، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها ، وأن تبنى علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسئولية الاجتماعية **Social Responsibility**.

ولا شك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة ، والتى يجب أن تأخذ فى اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ على معدل نموها فى الأجل الطويل.

٨- مواكبة عولمة الفكر الإدارى

يجب أن يتعرف المفكر الإستراتيجى على أبعاد العولمة الإدارية التى تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هى المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخلت عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فإنتاج الفكر الإدارى الإستراتيجى ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة ، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإدارى أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية.

٩- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يتميز القرار الإستراتيجى عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذى يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجى أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية والتى يمكن ذكر أهمها على النحو التالى :

(أ) القرارات الإستراتيجية :

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلى :

١- المركزية فى المستويات العليا : عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية فى أعلى المستويات الإدارية المتمثلة فى مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بامكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم.

٢- يعد القرار الإستراتيجى قراراً حتمياً : إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء فى عملياتهم الإدارية والتشغيلية.

٣- تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالى تجدها بين قرارات الإدارة التى تستمر المنظمة فى العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

٤- قرارات قليلة نسبياً فى عددها : فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول ، ولهذا فهى ليست قرارات تفصيلية ، وإنما تركز العديد من النقاط فى قرار إستراتيجى واحد.

٥- قرارات تتعلق بالمدى الطويل : عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

٦- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل : غالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة فى خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة

٧- قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية : تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتى تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئية ، كذلك فى هذه البيئية غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

(ب) القرارات التشغيلية :

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هى فى الغالب على نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالى :

١- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين الآلات... فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.
٢- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التى تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية .
٣- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التى تتحملها المنظمة فى سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة....
٤- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لامركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية ، كل حسب ظروفه ومتطلباته.
٥- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.
٦- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

وهذا جوهر الإدارة الاسـتراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة فى ضـوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المسـتقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقـاط القوة والضـــعف التي تتميز بهـا المنظمـة، ويســـاعـدهـا ذلـك فى عملية الاختيار الاستراتيجي .

وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الاسـتراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي :

١. رسم رؤية المنظمة .
٢. تحديد رسالة و غايات وأهداف المنشأة .
٣. تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة .
٤. تحليل البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية .
٥. القيام بمراجعة العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة .
٦. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
٧. تقييم واختيار الاستراتيجيات.
٨. اختبار مدى الاتساق.
٩. إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

هناك العديد من العقبات تواجه المنشآت وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، ومن أهم هذه العقبات ما يلي :

١. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الإستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل .
٢. هناك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية .
٣. وجود مشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي قد يؤدى إلى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين .
٤. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي .
٥. التخطيط الإستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت كبير.
٦. أن خطوات التخطيط الإستراتيجي قد لا تكون مفهومة تماما من جانب المديرين .
٧. أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط .
٨. إهمال المديرون لعمليات متابعة التخطيط الإستراتيجي بسبب انشغالهم في اتخاذ القرارات التشغيلية .
٩. تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية .

وفى هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذي يمكن المنظمة من رسـم خططها واستراتيجياتها المستقبلية . إذ يستعين مخططي الاستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصـفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامـل والمتغيرات البيئيـة المؤثرة ، مثـل مصـــفوفـة جماعـة بوســـطن الاسـتشـارية ، ومصفوفة جينيرال اليكتريك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية ، وذلك بغية الوصـــول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف .

وكما نرى في الشـــكـل رقم (٧/٢) ، يمكننـا القول أن هنـاك أربع أبعـاد للتوجهات الاستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي .

الشكل رقم (٧/٢)

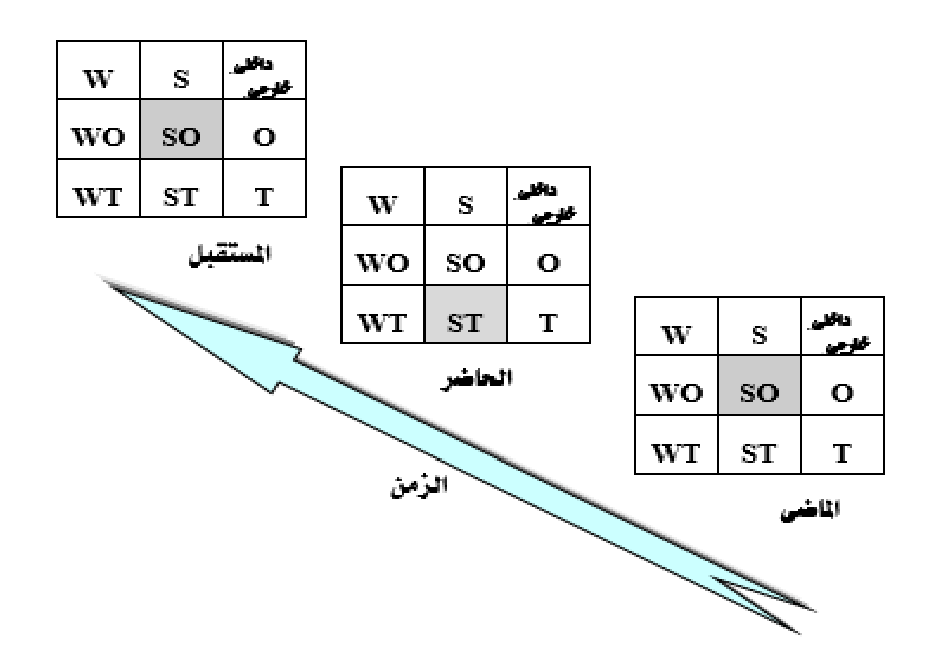
نتائج تحليل SWOT

العوامل داخلية العوامل خارجية	نقاط القوة (S) قوة فى التمويل /الأفراد /التسويق ...	نقاط الضعف (W) ضعف فى التمويل / الأفراد / التسويق ...
الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها	استراتيجية (SO) Maxi- Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة فى الاستفادة من الفرص السانحة فى السوق .	استراتيجية (WO) Mina – Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق
التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا ... وغيرها	استراتيجية (ST) Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها .	إستراتيجية (WT) Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات .

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير. ويؤثر ذلك على واضعي الاستراتيجية فكما يتضح من الشكل رقم (٨/٢) يمكن البدء باستراتيجية معينة في الماضي ، ثم مع استمرارية التحليل تتبع استراتيجية أخرى في الحاضر ، ويتم التركيز على إتباع استراتيجية مغايرة في المستقبل .

الشكل رقم (٨/٢)

إتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT



ثالثا : التطبيق الإستراتيجي Strategic Implementation

من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي :

أ- الأهداف السنوية

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف فى تحديد :أسس توزيع وتخصيص الموارد . المعايير الضرورية لتقييم الأداء . مدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل .الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

ب- صياغة السياسات :

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة .

ج- توزيع وتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية .

د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقدة

فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حســـب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء ...)

هـ- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية :

يتطلـب الأمر لنجـاح عملية التطبيق الاســـتراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشـطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسـقها ووضـوحها حتى يسـهم ذلك مع العوامل الأخرى فى التطبيق الصحيح للإستراتيجية.

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

إن توفير وتنميـة القـدرات والكفـاءات الإداريـة والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي .

نظم المعلومات الإستراتيجية

تلعب المعلومات دوراً أساسياً فى جميع مراحل إدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمى - ، الى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة - ، تمد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم فى وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات. إضافة الى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فأى قرار ، وخاصة القرار الإستراتيجى يمكن أن ننعته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة.

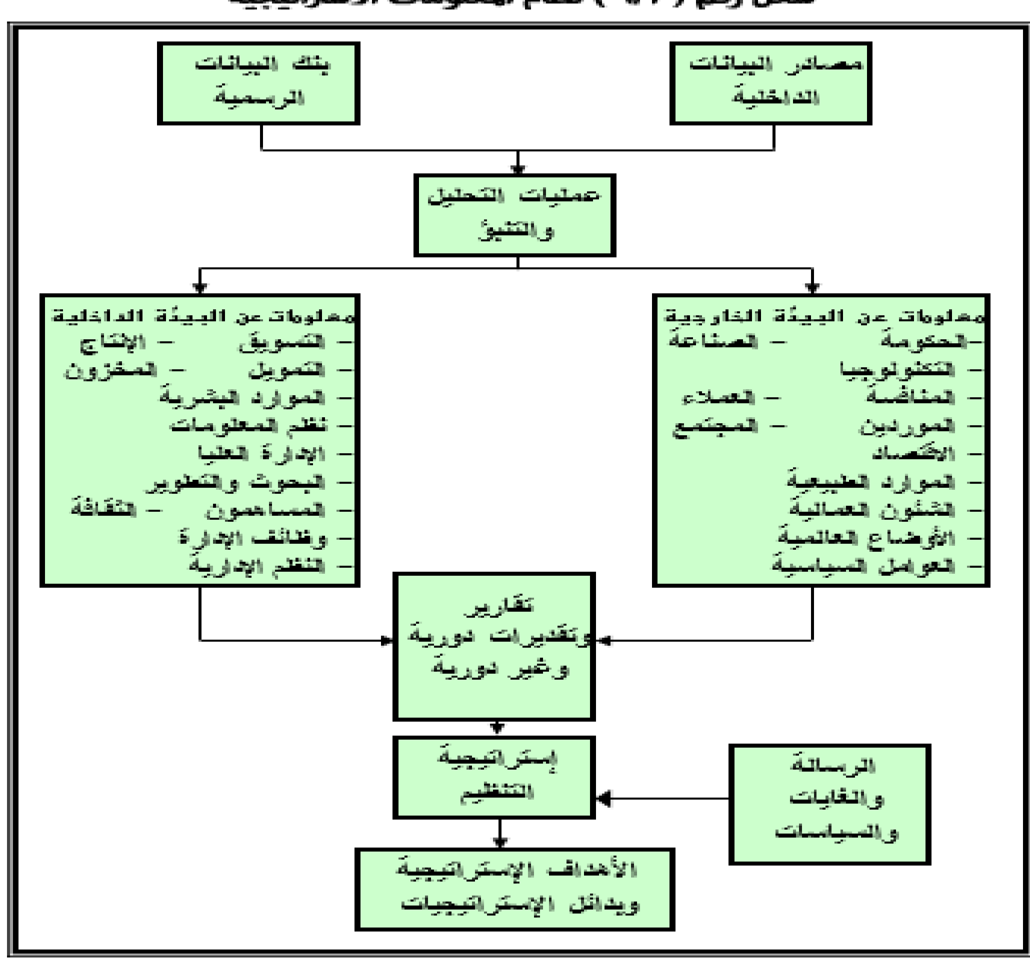
إن نظام المعلومات الإستراتيجى يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

إن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة، خاصة مع التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية ، أيضا فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس فى بعضها عدم الكفاية ، أو التناقض مع بعضها البعض، وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الإستراتيجى يجب أخذها فى الاعتبار.

وكما يوضح الشكل رقم (٩/٢) فإن هناك بنك لتخزين البيانات الرسمية وهى بمثابة بيـانـات ضروريـة لإعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويتبين من الشـــكل ايضـــاً أن التقارير الخاصـــة بالبيئة الداخلية تقوم على أســـاس التحليـل الوظيفى لكـافـة أنشـــطـة ومهـام المنظمـة. ومن ثم فـإن معظم المعلومـات الإســتراتيجية تظهر فى صــورة تقارير، وغالباً ما تشــتمل على تقارير عن الأوضـاع المالية ، وتقارير الرقابة على التكاليف ، وتقارير الجودة ، وتقارير مستوى المخزون ، وتقارير أداء الأقسـام ، وتقارير معدلات الدوران... وغيرها ، كما تساعد البيانات والمعلومات التى يتم الحصـــول عليهـا من البيئـة الخـارجيـة فى إعـداد التقارير المطلوبة عن الفرص والمخاطر المتاحة والتى يمكن أن يعمل فى ضــوئها إســتراتيجيو التنظيم للاســتفادة من نقاط القوة بجانب الفرص الممكنة لصـياغة الأهداف الإسـتراتيجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التى

شكل رقم (٩/٢) نظام المعلومات الاستراتيجية



يمكن تبنيها ، هذا ولا يخفى أثر الرسـالة والغايات التى تسـعى المنظمة الى تحقيقها مع السـياسات التنظيمية كبيانات ومعلومات يتفق عليها صراحة أو مضموناً لتحديد أهداف التنظيم وإستراتيجياته.

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية فى عالم اليوم يتمثل فى الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تحزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها فى أى وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة فى مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلى :

١- زيادة معدلات التغير :

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادى والعشرين يأتى محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية ، فانهيار الاتحاد السوفيتى والنظرية الاشتراكية فى أواخر القرن العشرين ، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية ، وهيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان ، وثورة المعلومات والاتصالات ، وتحديات الهندسة الوراثية فى النبات والحيوان والإنسان ، وقضايا الاستنساخ ، ونتائج حرب الخليج ، والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسياً وأطراف معينة اقتصادياً ، وعولمة الفكر الإدارى والاقتصادى ، والانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هى إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيون فى منظمات الأعمال.

٢- شدة المنافسة :

يحمل عقد التسعينيات فى أواخر هذا القرن منافسة شديدة ، فما بالنا بالقرن القادم لاشك سيشهد منافسة أكثر وأكثر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية ، لذا يجب أن يراعى الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم المناسبة

بالأسـواق العالمية حتى يمكنهم النجاح فى التعامل مع الأسـواق والحصـول على حصة من السـوق ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع فى المنتجات والعمليات والتسويق... وغيرها.

٣- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً :

فى عـام ١٩٩٢ م تم التكـامل الاقتصـــادى الاوروبى وزادت التحالفات الاقتصـــادية العالمية ومن المتوقع فى القرن القادم تفشىـ هذه التحالفات وزيادة مسـتويات المنافسـة العـالميـة وذلـك يـدعو الى ضرورة الإهتمام بتنميـة الفكر الإســتراتيجى لمواجهـة هـذه الاتجاهات الدولية فى مجالات التطبيق الاقتصادى والإداري.

٤- التغيرات التكنولوجية :

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأسـاليب التكنولوجية للحصـول على ميزة تنافسـية تسـهم فى سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير ، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا...

٥- تغير طبيعة قوى العمل :

لا شـك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصـبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الإستراتيجية يزداد أثره وضوحاً فى الأعمال الدولية والأزمنة المستقبلية ، فهناك الخصائص الـديمغرافيـة لقوى العمـل ، وتوقعـات العمالة وآمالها ، ومن الاســتعداد للعمل ، وتغير المـدى العمرى ، هـذا إضـــافـة الى التغيرات الثقـافيـة والاجتماعيـة ، تمثـل هـذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الإستراتيجية.

٦- عجز الموارد المتاحة وندرتها :

أصـبح من الواقع أن نجد ندرة فى بعض الموارد المطلوبة سـواء كانت مادية أو فنية أو بشرـية ، ويتضـح ذلك فى بعض الدول ، حتى فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية ، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضرـــورى مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول فى القرن القادم.

٧- التحول من الفكر الصناعى تجاه الفكر المجتمعى :

أصـبحت المعرفة أكثر قوة إسـتراتيجياً ، ويمكن أن تسـاعد المعرفة فى تحقيق ميزة إسـتراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فان المعرفة والفكر هما سـبب التفوق التنـافسىـ ، فـالمعرفـة والفكر الإبتكـارى هما اللـذان يسـاعـدان على معرفة المنتجات والعمليـات والعملاء وعوامـل وقوى المجتمع وبـالتـالى تحـديـد مواقع الفرص والمخاطر ، ويقرر البعض أن المعرفـة الإداريـة ، ويمكن أن تقود المنظمات بـاسـتمرار نحو النجـاح الإسـتراتيجى فى المواقف الحرجـة بشرـط أن تراعى الاتجـاهـات المجتمعية والنضـوج الاجتماعى السـائد ، وتسـاير وعى وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصـادية والصناعية المحددة.

٨- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية :

يمثل عدم اسـتقرار السـوق تحدياً واضحاً فى الفترات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والإبتكارات أصـبح من غير الممكن السـيطرة عليه فى وقت واحد ، حتى إذا تمكنـت المنظمـة من السـيطرة على بعض الأبعـاد ، ظهرت أمـامهـا أبعاداً أخرى جديدة وهكذا .... ، كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها فى القرن القادم تحمل معها تغيرات واسـعة الأثر من انتعاش وانكماش أسـواق ومنتجات متعددة ، هذا إضـافة الى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية فى عالم اليوم يتمثل فى الاعتماد على الحاسـب الآلي حيث يمكن تحزين أكبر كم من البيانات المتشـابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كـافـة عمليـات التحليـل والبرمجـة لتلك ٩- زيادة دور جماعات الضـغط " جماعات التقويم "

زاد دور جماعات الضــغط وتعددت طلباتها وخاصــة فيما يتعلق بالبيئة وصــحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالـة وزيـادة المنـاداة بتحقيق الـدور الاجتماعى والالتزام بـالســلوك الأخلاقي للمنظمات فى المجتمع مما يوجب على الإستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الإستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

١٠- تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية :

تحدث تغيرات سريعة فى مجال بيئة الأعمال وبناء الإستراتيجيات كما هو مشاهد فى النقاط السابقة ، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود ولصناعات قليلة فى مجتمع اليوم والغد.

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

(أ) يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.

(ب) يمكن تجهيز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.

(جـ) يجب صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.

(د) الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الإحتمالات.

(هـ) يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.

(و) مراعاة الموارد التى تساند تطبيق الإستراتيجيات ،من أجل تدعيم عوامل القوة ، وتحجيم عوامل الضعف.

(ز) يجب الإهتمام بالتفكير الإستراتيجى الذى يُعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة.

(ح) يجب التركيز على المدعمات الإستراتيجية Strategic Imperatives والتى من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير.

مستويات الإدارة الإستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية ـــ بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً ـــ لكل منهـا مكانتها وســماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصـين بوضـعها وتتمثل هذه المستويات فى :

١- مستوى المنظمة ككل.

٢- مستوى الأعمال (القطاعات).

٣- مستوى الوظائف.

(١) إستراتيجية المنظمة *Corporate Strategy* :

تمثل الإسـتراتيجية الرئيسـة على مسـتوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشــكل عام ، وبالصــورة العامة للمنظمة فى البيئة إضـافة الى اهتمامها بالمركز التنافسىـ للمنظمة وتحديد حصـتها التسـويقية بجانب دورها فى تنقية الإسـتراتيجيات الفرعية ومحاولة التنســيق فيما بينها ، وبمعنى أدق فهى تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإسـتراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التى تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

(٢) إستراتيجية وحدات الأعمال **Business Strategy** :

تركز إســتراتيجيات الأعمال على بيان ســبل المنظمة فى التنافس وتحقيق مكانة معينة فى أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سـوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الإسـتراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إسـتراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإســتراتيجيات فى هذا الصــدد ما يتعلق بتنمية الســوق ، وإســتراتيجيات خط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصـميم نظم العمل ، وتحليل الأوضـاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

(٣) إستراتيجية الوظائف Functional Strategy

تهتم إسـتراتيجيات الوظائف بمجال وظيفى محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادى كان أو بشرـى ، ويقل نطاقها الى ما بعد إســتراتيجية الأعمال فنجد الإهتمام بتحليـل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضــعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

ويوضح الشكل رقم (١٠/٢) مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

ويتضــح من الشــكل رقم (١٠/٢) تدرج مســتويات الإســتراتيجية داخل منظمات الأعمال ، ويمكننا الإشارة الى الرموز الموضحة على الشكل السابق كما يلى :

- الرمز (أ) أســاس المعرفـة المطلوب لانطلاقة إســتراتيجية التنظيم وهنا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة على المدى البعيد ويهتم بهـذا المجـال كبـار رجـال الإدارة العليـا الممثلين فى مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية فى المراحل الأولى لحياة المنظمات.
- الرمز (ب) معلومـات تحليليـة عن مجال تنافس بيئى محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو ســوق محدد وبالتالى يجب الوقوف على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.
- الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة لأحد الإدارات أو الأقسام التى تسهم فى بيان نواحى القوة والضعف ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية فى المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (١٠/٢) فمدلولها كما يلى :

الشكل رقم (٢/١٠)
مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الأبعاد / الاستراتيجية	محيط الاهتمام	إدراك وتحديد الفجوة	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	تصنيف وتخصيص الموارد	مراجعات عن مدى التقدم
إستراتيجية المنظمة	سلسلة الأغراض الرؤية الرسالة أ الغايات الأهداف	١ ، ٤		٨	١٢
إستراتيجية وحدات الأعمال	البيئة التنافسية ب (تحليل الفرص والمخاطر)	٢	٥ ، ٧	٩	١١
إستراتيجية الوظائف	البيئة الداخلية ج (عناصر القوة والضعف)	٣	٦	١٠	

١- تقويم الأداء الحالى فى ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية المحددة.

٢- ربط الفجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية.

٣- ربط الفجوات الإستراتيجية بالقدرات والامكانات التنظيمية.

٤- تحديد الغايات المستقبلية بناء على إدراك الفجوات الإستراتيجية.

٥- وصف الخطط الإستراتيجية التى تسعى لتحقيق الغايات.

٦- تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط.

٧- تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف فى شكل احتياجات إجمالية لكل

٨- قطاع أو نشاط.

٩- تخصيص الموارد والامكانات تبعاً للاحتياجات المتاخلة لكل قطاع أو نشاط

١٠- إعادة تخصيص الموارد والامكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.

١١- التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف.

١٢- مراجعة استخدام الموارد التى تم تخصيصها لكل وظيفة.

١٣- مراجعة استخدام الموارد يبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

عمليات إدارة الإستراتيجية :

تمر إدارة الإســتراتيجية فى أى مســتوى من المســتويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالى :

المرحلة الأولى : مسح وتحليل البيئة *Scanning the Environemt*

فى هـذه المرحلـة يتم توجيهومن خلال توجيـه البحـث لتحـديـد وتحليـل العوامل الـداخلية والخارجية المؤثرة External & Internal Analysis، والاســتفادة من نقاط القوة ، وتقليص أثر نقـاط الضــعف ، هـذا إلى جـانـب مراعـاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافى وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وبناء على ذلك تشــتمل هذه المرحلة على الأنشطة والأبعاد التالية :

١. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
٢. دراسة الامكانات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

المرحلة الثانية : صياغة الإستراتيجية *Strategy Formulation*

تعنى عملية صـياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك فى ضـوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision ، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement. هـذا كما تحتوى عمليـة صــيـاغـة الإســتراتيجيـة على تحـديد الإستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الإستراتيجى المناسب ، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل فى :

١. تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
٢. تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.

3. **تحديد البدائل الإستراتيجية.**
4. **اختيار الإستراتيجية المناسبة.**

المرحلة الثالثة : تطبيق الإستراتيجية ***Strategy Implementation***

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صـعوبة فى الإدارة الإسـتراتيجية ، إذ تشـتمل على تهيئة المناخ التنظيمى ، ووضـع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمى المناســب ، وإعداد وتنمية القوى البشرــية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا الى جانب بعض الأنشــطة المتعلقة بإعادة صــياغة الجهود التســويقية، والتمويلية... وغيرها.

المرحلة الرابعة : مراجعة وتقويم ا لإسترا تيجية ***Strategy Evaluation***

تتمثـل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإســتراتيجيــة فى مراجعــة وتقويم الإسـتراتيجية ، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

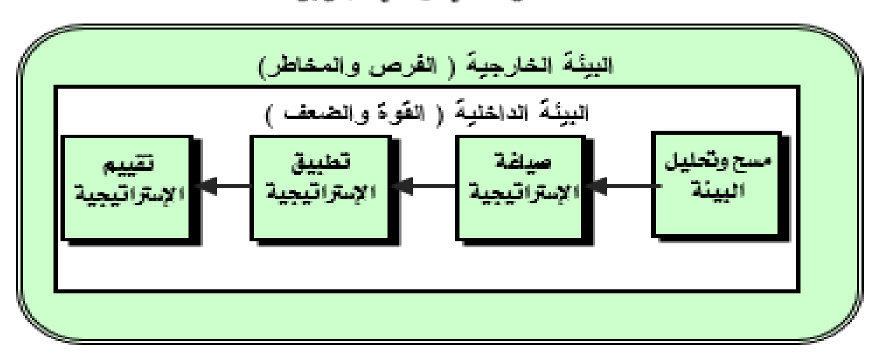
وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية هى :

a. **مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.**
b. **قيـاس الأداء وذلـك بمراجعـة النتـائج والتأكد من أن الأداء التنظيمى والفردى يســير فى الإتجاه الصحيح.**
c. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية.**

ويراعى أن مراجعـة وتقويم الإســتراتيجية يعد أمراً جوهرياً ، إذ أن النجاح فى الغد يتوقف على النجاح فى أداء أنشطة اليوم.

ويوضح الشكل رقم (١١/٢) تصوراً لخطوات الإدارة الإستراتيجية.

شكل رقم (١١/٢)
عمليات الإدارة الإستراتيجية



أن الإســـتراتيجية تهتم وتبحث عن التصـــور الذى يجب أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل ، فى حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وأن هناك عدة أبعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير فى وضـع الإسـتراتيجية يتمثل أهمها فى التعرف على مكونات الموقف الحالى للمنظمة ، ودراسـة الموارد والامكانات المادية والبشـرية للمنظمة، ودراسة البيئـة الخـارجيـة بجميع متغيراتهـا الإيجـابيـة والســلبية ، المحفزة والمعوقة ، كما يجب الاهتمام بـدراســـة قيم الإدارة وأخلاقيـاتهـا، هـذا الى جـانـب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية.

ولقد إتضـح مما سـبق أيضـاً وجود علاقة قوية بين الإسـتراتيجية ومدى تحقيق المنظمـة للفعـاليـة ، إذ يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً وثيقاً ، فلن يمكن تحقيق الفعالية دون وجود الإستراتيجية الصحيحة.

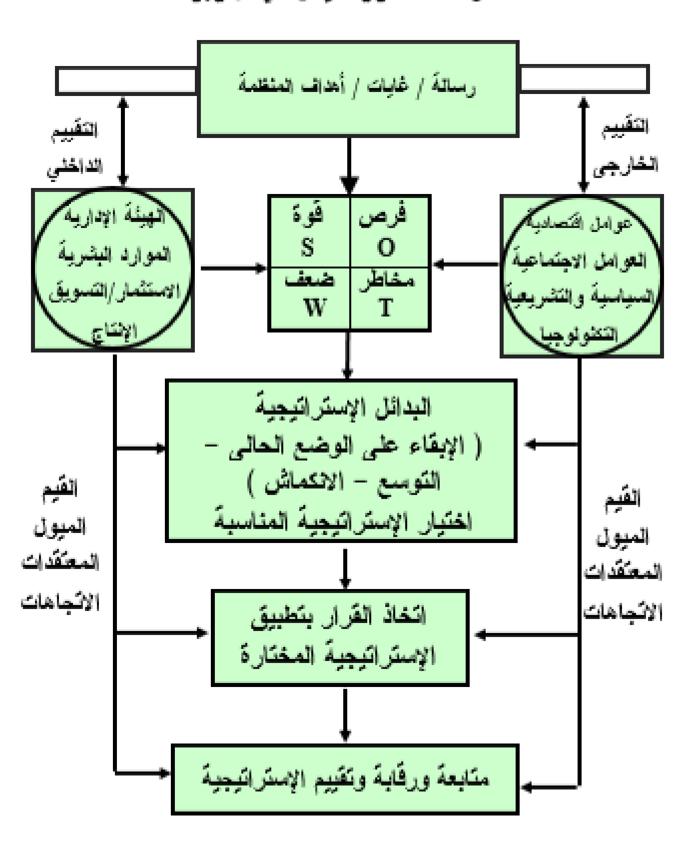
وقد تبين أهمية التعرف على مهارات التفكير الإستراتيجى وأبعاده المتعددة، هذا الى جانب ضرورة وجود نظام للمعلومات الإستراتيجية لما له من أهمية كبيرة سواء عند وضع الغايات والأهداف أو صياغة الإستراتيجية ومتابعتها.

هذا وقد ألمحنا الى التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة فى القرن القادم وأهمية التعرف عليها والاسـتعداد لمواجهتها ، وقبل أن ننهى الفصـل تعرضـنا لمسـتويات الإسـتراتيجية ثم عمليات إدارة الإسـتراتيجية تلك التى تتمثل فى صـياغة الإسـتراتيجية ، وتطبيق الإستراتيجية ، ثم متابعة وتقييم الإستراتيجية ، وتمثل هذه الخطوات الموضوعات الرئيسة التى سيتم تناولها بالتفصيل فى الباب الثانى إن شاء الله...

ويوضـــح الشـــكل رقم (١٢/٢)المراحل التفصـــيلية لإدارة الإســـتراتيجية وعلاقاتها المتداخلة كما سيتم إستعراضها فى هذا الكتاب.

شكل رقم (١٢/٢)

المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية



مراجع الباب الأول

<u>المراجع العربية</u>

١- البنا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٤)

٢- بنيـامين ، ب تريجو وجون ، و. زيمرمان ، إســتراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشــغيلها ترجمه إبراهيم على البرلسىــ (القاهرة : الدار الدولية للنشرــ والتوزيع ١٩٨٨).

٣- حجى ، طارق ، التحول المصيرى (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٣)

٤- وهلين ، توماس ، هجنر ، دافيد ، الإدارة الإســتراتيجية ترجمه د. محمود عبد الحميد مرسى و د. زهير نعيم الصباغ (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٠)

<u>المراجع الأجنبية :</u>

5- Ansoff, H. I.,Corporate strategy (Harmond sworth. penguin, 1968).

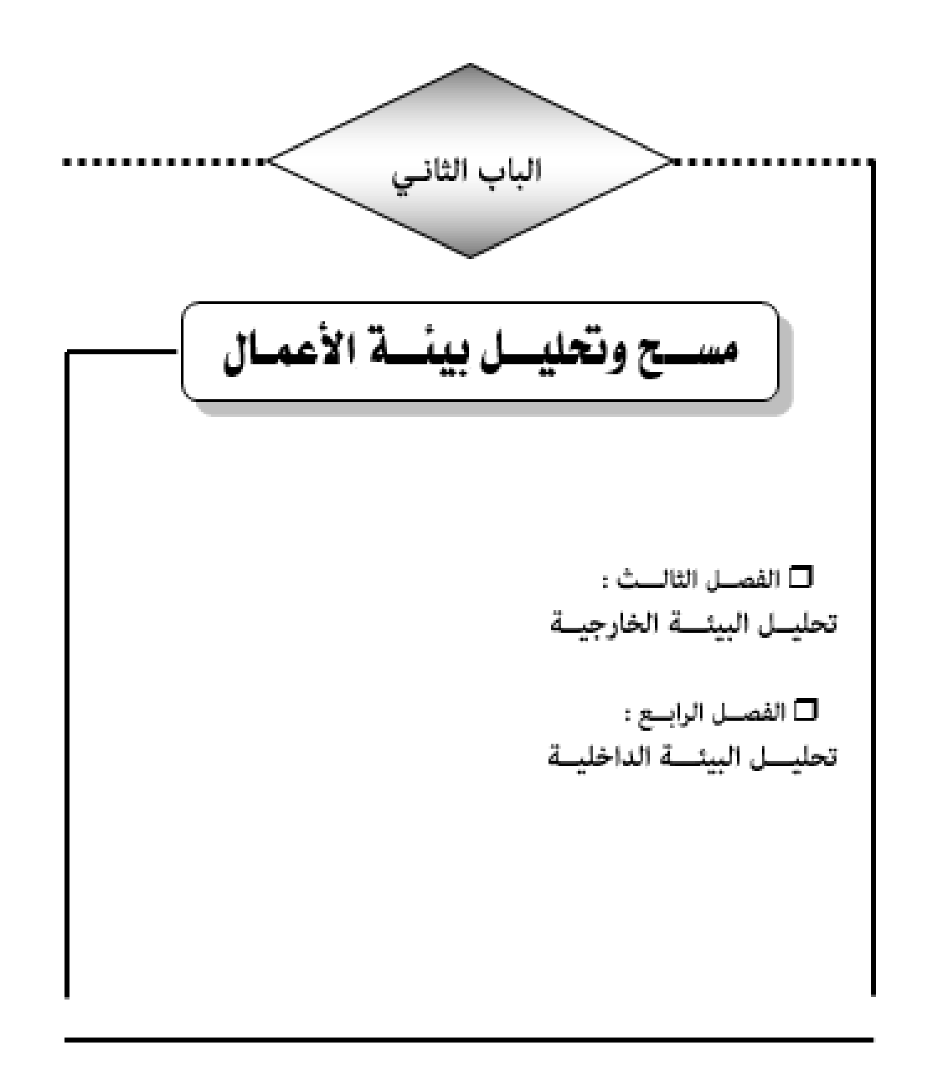
6- Chandler, Jr., A.D., strategy and structure in the History of American Enterprise (Cambridge : MIT press, 1962).

7- Drucker, Peter F., The practice of Management (New york : Harper & Row,1954)

8- Glueck, W.F., Business Policy and strategic Management (New York : Mc Graw-Hill,1980).

9- Higgins , James M. & Vincze , Julian W., Strategic Management : Text and cases (New York : Harcourt Brace Jovano vich , 1993)

10- Howe, W. Stewart , Corporate Strategy (London : MacMi ll an Education Ltd , 1986)
11- Miller, Alex and & Dess Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw - Hill Companies, Inc., 1996)
12- Steiner, George, Strategic Planning : What Every manager Must Know (Now York : The Free Press, 1979).


الباب الثاني
مسح وتحليل بيئة الأعمال
الفصل الثالث :
تحليل البيئة الخارجية
الفصل الرابع :
تحليل البيئة الداخلية

الفصـــل الثالث

تحليل البيئة الخارجية
External Environmental Analysis
تحديد الفرص والمخاطر
Opportunities & Threats

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- **المنظمة كنظام مفتوح**
- **أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية**
- **تحليل عناصر البيئة الخارجية**
- **المعلومات عن البيئة الخارجية**
- **العوامـــل التـــى تحكـــم كفـــاءة تحليـــل البيئـــة الخارجية**
- **سلبيات البيئة على منظمات الأعمال بمصر**

مقدمة

تعـد دراســة وتحليـل العوامـل البيئيـة الخـارجيـة من الموضــوعات الهامة عند اختيار الإســتراتيجيـة المنـاســبـة ، حيـث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية.

وتعد الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً فى دراسات الإدارة ، رغم آثـارهـا العميقـة على ممارســات الإدارة منـذ زمن بعيـد ، إذ كان التركيز فى الماضى على المشـاكل الداخلية للمنظمات كمشـاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات... وغيرها.

ولقد كان هناك من العوامل العديدة ما إستدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحـة ، وزيـادة التدخل الحكومى ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسيات.

ويناقش هـذا الفصــل أهمية دراســة المنظمة كنظام مفتوح ، إلى جانب أهمية تحليل عناصر البيئة الداخلية والوقوف على العوامل التى تحكم كفاءة هذا التحليل ، بالإضــافة إلى التعرض بصورة موجزه للسلبيات البيئية على منظمات الأعمال بمصر.

المنظمة كنظام مفتوح :

تمثل المنظمة : " تجمع بشرى يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها ".

من خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية :

١) المنظمـة كيان إجتماعى يتكون من مجموعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلى.

٢) تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية / فردية / مجتمعية).

٣) تكّون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسـيمات الداخلية ، ويوضـح السـلطات والمسـئوليات والواجبات ويبين الاتصـالات والعلاقات سواء الداخلية ومنها أو الخارجية.

٤) تتـأثر المنظمة ككيان إجتماعى بإحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، كما يتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير فى المنظمة.

إن المنظمة - وحتى يمكنها تحقيق أهدافها - لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسـة العوامل المختلفة بتلك البيئة بصـورة مسـتمرة ويمثل رقم (١/٣) العلاقة بين المنظمة - كنظام مفتوح - وبين البيئة الخارجية.

ويتضح من خلال الشكل رقم (١/٣) أن المنظمة تحصل على مدخلاتها - مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات..... وغيرها - من البيئة المحيطة بها ، ثم تجرى المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات ، بما يؤدى إلى ظهور مخرجات تتمثل فى سلع وخدمات ، ويتكون هذا النظام من عدد من النظم الفرعية التى تعتمد على بعضها البعض ، والتى تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعى أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلى بعد ذلك.

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من إتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية فى تحديد العديد من النقاط أهمها :

١) الأهداف التى يجب تحقيقها : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف ، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها فى وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذى يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج فى وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة... وهكذا.

شكل رقم (١/٣)
العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية

- الأفراد
- المواد
- المعلومات
- رأس المال

المدخلات
عمليات التشغيل
المخرجات
المنتجات
البيئة الخارجية
البيئة الخارجية

٢) الموارد المتاحة : تساعد العوامل البيئية المختلفة فى بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد -...) وكيفية الإستفادة منها ، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

٣) النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة : تسـهم دراسـات البيئة فى تحديد نطاق السـوق المرتقب ، ومجال المعاملات المتاح أمامها ، سـواء ما يتعلق بالسـلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنـافذه ، وأسـاليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسـعار وخصـائص المنتجات المسـموح بها والقيود المفروضـة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريـعية المختلفة ، كما تسـاعد فى بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة سـواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسـبة لها ، أو تسـتقبل منتجاتها ، أو تعاونها فى عملياتها وأنشطتها.

٤) أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشـكال السـلوك سـواء الإنتاجى أو الإسـتهلاكى أو التنافسىـ : تساهم دراسات البيئة فى تحديد سمات المجتمع والجماهير التى ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات فى بيان أنماط السلوك الإنتاجى والإستهلاكى للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد فى تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.

وصفـوة القـول :

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات فى تحديد وبيان :

- الفرص التى يمكن للمنظمة اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التى يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

تحليل عناصر البيئة الخارجية :

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال ، ومن أهم هذه المداخل :

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

وفيما يلى نلقى الضـوء على كل من هذين المدخلين ، مع التركيز على المدخل الثانى ذلك الذى يهتم بتقسيم العوامل المؤثرة إلى عامة وخاصة.

التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

يمكن إجراء التحليل الشـامل للعوامل البيئية من خلال دراسـة وتقييم العناصر الرئيسـية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة.

ويوضـح الجدول رقم (٣-١) نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وفرعياتها ، بحيث تعمل المنظمة على دراســة تلك العوامل مع التركيز على الفرعيات التى تتعلق بصــورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

جدول رقم (٣-١)
عناصر البيئة الكلية وفرعياتها

العوامل الرئيسية	العناصر الفرعية
النظام الإقتصادى	الموارد وطرق الحصــول عليها ومدى إتاحتها - هيكل الســوق - الدخل - الأسعار - التنظيمات الإقتصادية.
النظام السياسى	القومية - نظام الدولة - القوانين والتشر يعات المحلية - الخدمات العسـكرية - الإعفاءات - الأحزاب السـياسـية - وتأثيرها على مجال الأعمال
المنافسة	المنافسة المحلية - المنافسة العمالية - القدرة على تحليل معلومات المنافســة " تجميعها من مصــادرها وكيفية الإســتفادة منها ". التجسس الصناعى.
التكنولوجيا	أســاليب وعلوم الإنتاج والتوزيع - الأوتوماتيكية - تدفق العمل والتشغيل - حالة التنمية الصناعية.
الثقافة والنظام الإجتماعى	القيم - العادات - المعتقدات - التقاليد - أنماط الســلوك المقبولة - العرف - السكان وخصائصهم.
مزيج المهارات المتاح	الخصــائص الديموجرافية والمهارية لقوة العمل - التدريب وتنمية الكفايات - الإتحادات والنقابات - تشريعات العمال.
الإســتهلاك ومجموعة العملاء	قوة الشراء - التوقعات " الوقت ، المكان ، الجودة ، الكمية ، السعر " الحاجات - الرغبات - الإدراك.

تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكن تقسيم العوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين هما :

- بيئة عامة General Environment
- بيئة خاصة Task Environment

يقصد بالنوع الأول : العوامل التى تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل فى العديد من الجوانب أهمها :

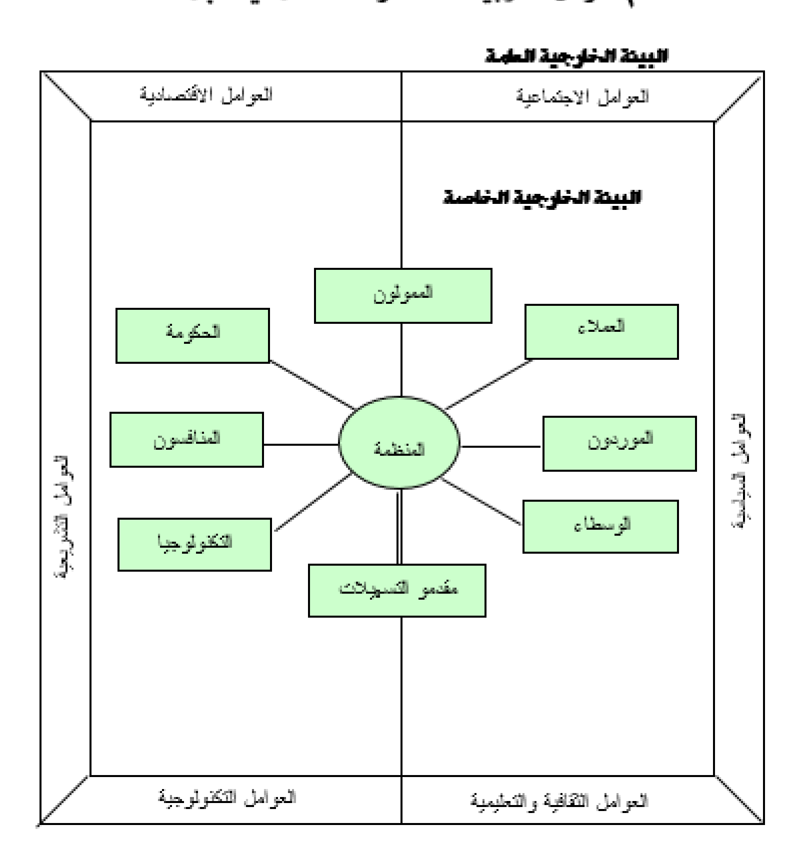
- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

هذا فى حين يقصد بالنوع الثانى : والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التى تقع فى حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، ويمكن المنظمة - نسبياً - الرقابة عليها والتأثير فيها ، وهى تضم المجموعات التالية (العملاء - الموردين - المنافسين - التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة - العوامل الإقتصادية والإجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة - تكنولوجيا الصناعة -... وغيرها).

ويوضح الشكل رقم (٢/٣) أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة المنظمة.

الشكل رقم (٢/٣)

أهم العوامل الخارجية – عامة وخاصة – المحيطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (٢/٣) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلى :

(أ) العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الإجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة فى المجتمع المحيط بالمنظمة. ومنها ما يلى :

- طبيعة العلاقات الإجتماعية : الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها - الانتماء والصداقة - الطبقات الإجتماعية - الجماعات المرجعية - الاعتقاد فى الخرافات والأمثال الشعبية - العادات والتقاليد والمواسم الإجتماعية.
- النمو السكانى وتوزيع الهيكل العمرى للسكان : التزايد السكانى - التوزيع العمرى للسكان.
- نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع : السلوك الإنسانى.
- دوافع الإنجاز : تأسيسه ، البرامج التعليمية والتثقيفية.
- أسلوب المعيشة : الأدوار الإجتماعية - التحركات الإجتماعية - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير.

(ب) العوامل الإقتصادية :

- الدخل : القومى - الفردى - المتاح للصرف.
- إتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها- آثارها على التكاليف والإيرادات.
- التطور التكنولوجى : مستوى المعرفة الفنية - أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج - تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.
- مدى تدخل الدولة فى النشاط الإقتصادى : أنواع النظم الإقتصادية - أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات فى اتخاذ القرارات.
- المنافسة : أنوعها ودرجة حدتها - أثرها على منظمات الأعمال.

- تركيب الهيكل الإقتصادى : أهم القطاعات الإقتصادية فى المجتمع - مصادر الثروة المتاحة.

- نظم التصـــدير والاســـتيراد : أهمية التجارة الخارجية - مدى الحرية أو التقييد فى عمليات التصدير والاستيراد - أنواع الصادرات والواردات.
- الانفتاح الإقتصادى والمناطق الحرة : الانفتاح الإقتصادى ومجالاته - أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها.
- المؤسسات المالية : البورصات المالية -التأمين وأنواعه والوعى التأمينى.
- البنوك وتعاملاتها وانتشارها : شركات توظيف الأموال.

(جـ) العوامل السياسية : ومن أهمها :

- نمط السـلطة السـياسى : (أنواع السـلطة السياسية " الديمقراطية ، استبدادية " - تأثيرها على منظمات الأعمال).
- الوعى الســــياسى والديمقراطى : (مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها فى التعبير عنها - الرأى العام).
- درجة الاسـتقرار السـياسى : (سـمات الاسـتقرار السـياسى ورضاء الجماهير - أثرة على التنبؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً.

(د) العوامل التشريعية والقانونية : ومن أهمها :

- القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك...

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية : ومن أهمها :

- مســتوى الأمية : (مدى انتشــارها - أثرها على تكوين ســلوك الأفراد وأدائهم فى العمل).
- نظـام التعليم الرســمي بمختلف مراحلـه : (أهميتـه وأنواعه - أثرة على تكوين سلوك الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم).

- جهود أجهزة التدريب الخارجية : (أنواعها- دورها فى تنمية قدرات العاملين).
- الثقافة العامة : (ما أهميتها وأنماطها - ثباتها وتغيرها - تأثيرها على أعمال المنظمة).
- أجهزة الإعلام : (دورها فى نشر المعلومات - أنوعها ومدى ثقة الجماهير فيها).

(و) العوامل التكنولوجية : ومن أهمها :

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجى.
- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (٢/٣) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة وتتمثل تلك العوامل فى الآتى :

(أ) العملاء :

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة فى كسبهم للتعامل معهم ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا الصدد.

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمجرافية لمستهلكيها.

(ب) الموردون :

ويمثلون مصـــادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشــطة المنظمة ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا الصدد :

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التى يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التى يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد المتاحة.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.

- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحى الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات وإلتزامات المنظمة.

(جـ) الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لمدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها فى هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منه ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ.

(د) الممولون :

ويمثلون بصفة رئيسة المساهمون - مالكى الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التى يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك وغيرهم ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

(هـ) مقدموا التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التى تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل فى تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين.... وغيرها.

(و) الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية فى الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات فى المنتجات ونوعيتها وخصائصها ، والأسعار التى قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينات التى تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها.

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - ، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التى تقدمها الحكومة بصفة خاصة فى مجال عمل المنظمة.

(ز) المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التى تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقى وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه ، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التى تساعد فى تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة فى تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون وبالتالى ييسر ويساعد على بناء إستراتيجياتها.

(حـ) تكنولوجيا الصناعة :

وتمثل مدى التقدم الآلى والتقنية فى مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذى يلائمها داخل المصنع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الإستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على إستيعاب منتجاتها من جهة ثانية

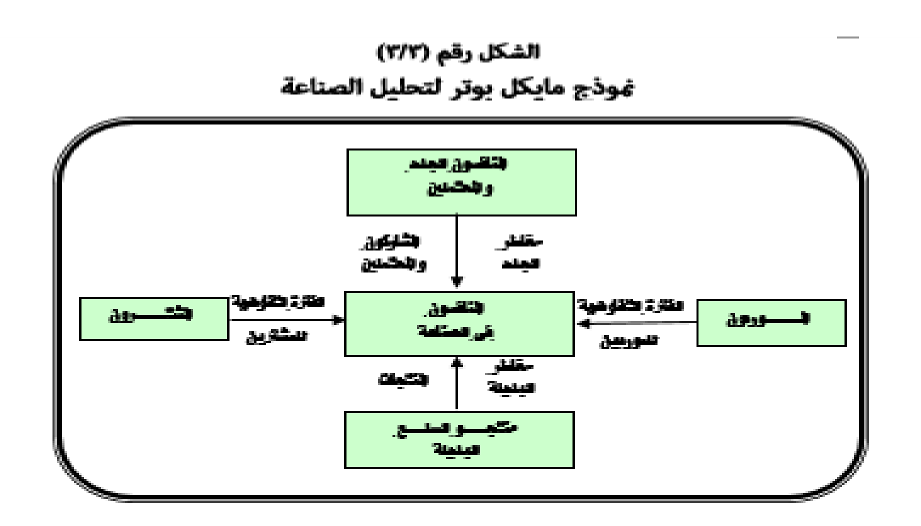
، ومـدى وجود أو إمكـانية وجود القدرات والمهارات البشـــرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

وفى هذا الصــدد يمكن للمنظمة أن تســتعين بنموذج التحليل الذى إقترحه مايكل بوتر " Michael Porter " فى صـورة تحليل خماسى للصـناعة ولعناصر المنافسة المختلفة Five basic Competitive Forces.

ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصـناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة فى مجال نشاط معين ، وتتمثل عناصر نموذج بوتر لتحليل الصناعة فيما يلى :

١- المنافسون فى الصناعة	Industry Competitive
٢- المنافسون الجدد المحتملين	Potential Entrants
٣- منتجو السلع البديلة	Substitutes
٤- قوة الموردين	Power Suppliers
٥- قوة المشترين	Power of Buyers

ويوضح الشكل رقم (٣/٣) نموذج مايكل بوتر لتحليل الصناعة



الشكل رقم (٣/٣)
نموذج مايكل بوتر لتحليل الصناعة

ومن الشـكل رقم (٣/٣) يتضـح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على المعـاملات المتـداخلـة فيما بينهـا للوقوف على الهيكـل العـام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسى للمنظمة.

(١) المنافسون فى الصناعة : ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بوتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى ، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً فى صناعة معينة مايلى :

أ- معدل النمو فى الصناعة.　　ب- مقدار التكاليف الرأسمالية.

جـ- مستويات تمييز المنتج.　　د- مركز العلاقة فى السوق.

هـ- تكاليف التبديل.　　و- موانع الخروج المرتفعة

ز- زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع.　　ح - درجة التوازن بين المنافسين.

(٢) المنافسون الجدد المحتملين : عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من النافسين فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل الحاليين وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسون المحتملين مستقبلاً.

(٣) منتجو السلع البديلة : من بين العناصر المؤثرة فى تحليل الصناعة والتى يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف الشركات التى تقدم المنتجات البديلة لها تقدمه المنظمة وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد.

(٤) قوة الموردين : يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافى ونقاط تفردهم ومستويات التكامل الخلفى أو الأمامى الذى يمكن أن تتبعه ، ومدى مساهماتهم فى تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف.
(٥) قوة المشترين : يجب تحليل النقاط التى تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث إعدادهم وخصائصهم ومواقفهم ومدى ولائهم والتزامهم وكذلك مدى إتمام عمليات التكامل الخلفى أو الأمامى بينهم ، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم.

وقد يتساءل البعض : ما معيار التفرقة الذى يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة.

وفى هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة تأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشـطة المنظمة، ، فكلما كان التأثير مباشر وفورى وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى ويمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئى فى هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة.

المعلومات عن البيئة الخارجية :

تتعدد العوامل البيئية العامة والخاصة الواجب تحليلها وتقييم نائجها ومن أهمها :

أ) المعلومات الإقتصادية : ومنها ما يتعلق بـ :

- الدخل ، وتوزيعه على مجالات الإنفاق والادخار.
- الحالة المالية " مصادر التمويل المتاحة وأهمية كل منها ".
- الهيكل الإقتصادى لقطاعات ومنظمات المجتمع.
- القيود التجارية فى مجال الأعمال.
- دورة الأعمال " الكساد / الرواج ".
- النمط الإقتصـــادى المتبع من قبـل الدولة (شـــامل / قطاع عام / قطاع خاص / مشترك).

ومن أهم مصـادر الحصـول على المعلومات الإقتصـادية : الهيئات والمؤسـسات الحكومية المختلفة ، ففى جمهورية مصرـ العربية على سـبيل المثال يمكن الحصــول على مثل هذه المعلومات من :

- الوزارات (وزارة التخطيط ، وزارة الاقتصاد ، وزارة التجارة ، وزارة القوى العاملة ، ...).
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.
- المؤسسات الإعلامية كالأهرام الإقتصادى.
- مكاتب الخبرة والإستشارات المالية والإدارية ، والاقتصادية.
- النشرات الإقتصادية للبنوك (مثل النشرة الإقتصادية للبنك الأهلى).

ب) المعلومات الإجتماعية والثقافية : ومنها ما يتعلق بـــ :

- التغيرات السكانية والخصائص الديمجرافية.
- المستويات التعليمية.
- المرأة فى قوة العمل.
- القيم والمعايير الإجتماعية.
- المسئولية الإجتماعية.

تتعدد مصـادر الحصول على المعلومات الإجتماعية بتنوع المعلومات المطلوبة ، ومن أهم هذه المصادر بمصر.

- الوزارة (وزارة القوى العـاملـة - وزارة التـأمينات والشـــئون الإجتماعية - وزارة الهجرة - وزارة التعليم).
- مراكز البحوث الإجتماعية.
- مراكز تنظيم الأسرة والسكان.
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.

- مكاتب السجل المدنى.
- مراكز البحوث بالمحافظات.

جـ) المعلومات التكنولوجية : ومن بينها :

- درجة التطور التكنولوجى.
- تكلفة وعائد الإنتفاع بالتكنولوجيا.
- الإنتاج كثيف العمل / كثيف رأس المال.
- العمليات الإنتاجية الحديثة.
- تدخل التكنولوجيا فى تغير أنماط الحياة.

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية.

- أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا من خلال التقارير الخاصة بالتطورات التكنولوجية ، وبراءات الاختراع.
- بحوث التسويق المتعلقة بالنواحى التكنولوجية.
- أبحاث المنافسين.
- المراكز الخارجية بالدول الأخرى.

د) المعلومات السياسية والقانونية : ومن بينها :

- الاتجاهات نحو الأعمال والأنشطة.
- التشريعات الخاصة بالبيئة.
- التشريعات الخاصة بالإنتاج والاستهلاك.
- التشريعات الخاصة بالضرائب والمعاملات المالية.

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات السياسية والقانونية :

- القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية.
- مجالس المدن والقرى والمجالس الشعبية والمحلية.
- الأجهزة الحكومية المختلفة والوزارات والمصالح ومكاتب المحافظات.

هـ) المعلومات الدولية :

- الجمعيات الإقتصادية الدولية.
- العلاقات بين الحكومات الدولية.
- الاختلافات الثقافية والإجتماعية.

وتتعدد مصـادر الحصول عليها من الدول الخارجية وسفارتها ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية.

و) المنافسون :

- تحليل المنافسين - قوة عملية المنافسة
- خصائص السوق. - مقارنات ومعايير الصناعة.
- التسعير. - خطط التوسع.
- سياسات الترويح. - بيانات التكلفة.
- إحصائية المبيعات. - البحوث والتطوير.
- أنواع المنتجات. - عمليات التصنيع.
- التمويل. - القدرات والكفاءات الإدارية.

ويمكن الحصــول على معلومات عن المنافســين بالعديد من الطرق والوســائل ومن عدة مصادر قد تكون عمليات التجسس الصناعى أهمها، وذلك على النحو التالى :

- قيام مدير المنظمة بالاستعانة بالبيانات المنشورة عن المنافسين من خلال الجرائد والمجلات.
- استنباط البيانات والمعلومات المطلوبة عن المنافسين من واقع التقارير التى ترفع من رجال البيع والمندوبين.
- الحصـول على التقارير السـنوية للمنافسـين بطريقة مشروعة والحصول منها على البيانات والمعلومات المطلوبة.
- مقـابلـة العـاملين لـدى المنـافســين والاســتفـادة منهم بمعلومـات وبيانات عن منظماتهم.
- التعـاون مع المنافســين فى أحد المجالات والأنشــطة (كالإعلان والتوزيع مثلاً) ومحاولة الحصـول على البيانات الخاصـة بالإنتاج والتصـنيع وغيرها سـواء بطرق مشروعة أو غير مشروعة.

ز) العملاء :

- خصائص العملاء وتحليل سلوكهم.
- المستهلك النهائى والمشترى الصناعى.
- حاجات ورغبات وأنماط الاستهلاك لدى المستهلك.
- الإعتبارات الإجتماعية والجغرافية فى تحليل العملاء.

ويمكن الحصول على المعلومات عن العملاء من عدة مصادر من أهمها :

- العملاء نفسهم : وذلك عن طريق بحوث التسويق من خلال إعداد استمارات استقصاء والوقوف من خلالها على إتجاهات العملاء وسلوكهم ومتطلباتهم.
- الجهات الحكومية : وذلك من خلال ما تنشره من تقارير نشرات عن السكان وتطورهم وصفاتهم الديمغرافية وتوزيعاتهم الديمجرافية.... وغيرها.
- مكاتب الخبرة والإستشارات المالية والإدارية وما تعده من دراسات وأبحاث وتحاليل للبيئة والمجتمع.
- سجلات ومستندات المنظمة فى الفترات السابقة حيث توضح أماكن وجود عملاء المنظمة وتطورهم وما يحتاجونه من المنظمة ومدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات..... وغيرها.

ح) المنظمات الحكومية :

- الحكومة كمنظم.
- الحكومة كمنافس
- مستويات المنظمات الحكومية (قطاع عام / قطاع مشترك) وأهميتها فى مقابل القطاع الخاص.

ط) الممولين والموردين ومقدمو التسهيلات :

- عددهم وأنواعهم.
- مدى الاستقرار وقوة وقدرة كل منهم.
- الخدمات المقدمة وأنواعها.

ى) علاقات العمل :

- اتفاقيات التعاقد.
- النقابات والإتحادان
- مدى وفرة العمال ونوعياتهم ومؤهلاتهم.

العوامل التى تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

١) تغير أو ثبات العوامل البيئية : إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها. فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التى يتم دراستها وتقييمها ، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً ، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنويع ولكنها ثابتة - ولو نسبياً - أو أن التغير الذى يطرأ عليها طفيف ، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

٢) تعدد وتنوع العوامل البيئية : تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنويع والتعقد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب - فنية ورياضية وإحصائية - مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفى حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل ، والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطا بأعمال وأنشطة المنظمة.

٣) تكلفة الحصول على المعلومات البيئية : لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها أيضاً التكلفة المتعلقة للحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تتعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن

الحصـول عليها لارتفاع تكلفة الحصـول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصـول إليها ، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

٤) الكفاءات والوســـائل التى تقوم بتحليل المعلومات : تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التى تحكم كفاءة التحليل البيئى ، هذا إلى جانب مدى توافر الوسـائل والأدوات التى تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة ، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة ، كلما أمكن تحقيق التحليـل الملائم للعوامـل البيئيـة ، وعكس ذلك صـــحيح ، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.

سياسات البيئة وأثرها على منظمات الأعمال بمصر.

تتميز عناصر البيئة المصرـية ببعض السـلبيات ، تلك العوامل الخارجية بشـقيها العوامل العامة والخاصـة ، فالعوامل الإقتصـادية سواء منها ما يتعلق بالقيود والقدرات التمويلية أو ســوق العمل المتاح أمام المنظمات ، أو ارتفاع مســتويات الأســعار وارتفاع معدلات التضـخم كذلك ما يتعلق بالسـياسـات الإقتصادية الحكومية من ضغوط ، هذا إلى جانب انخفاض كفاءة المتاح من البنية الأســاســية ، والخدمات التى تتطلبها المنظمات لتيســير أنشـطتها وعملياتها هذا من ناحية أخرى نجد أن العوامل السـياسية ليست بأحسن حالاً إذ نجد تعدد التشرـيعات والقوانين وازدواجها أحياناً وتضــاربها أحياناً أخرى وذلك لعدم الاهتمام بإجراء الدراسـات اللازمة بالصـورة التحليلية قبل إصـدار القوانين والتشريعات ، هذا إلى جانب العوامل التكنولوجية التى تعانى من ســوء النقل والاســتخدام والمفاضــلة بينهـا وبين العمالـة الفنيـة وغير الفنيـة. كـذلك الحال فيما يتعلق بعوامل البيئة الثقافية والإجتماعيـة تلـك التى تتميز بتـدنى القيم والســـلوكيات والبعد عن تحمل المســـئولية، وارتفـاع الاتجـاه نحو الاســـتهلاك فى المواســـم والأعيـاد وغيرها من الظواهر الإجتماعية الواجب مراعاتها وتحليلها عند إعداد الإستراتيجية السليمة.

وفيما يلى نبذة عن أهم عوامل البيئة الخارجية بمصر:

(١) البيئة الإقتصادية :

أ- القيود التمويلية والمالية :

- سلبيات البنوك الأجنبية والمشتركة فى مصر : لقد كان الهدف من هذه البنوك توفير وجذب المدخرات الأجنبية لمصر واستثمارها بالداخل إلا أنها قامت بالعكس ، حيث جذبت الودائع المحلية وتحويلات المصريين العاملين بالخارج (٩٥%) ثم وظفتها بالخارج ويمثل القدر اليسير الذى تم توظيفه فى مصر فى الائتمان التجاري.
- سلبيات شركات توظيف الأموال.
- سلبيات انخفاض الوعى المصرفى.

ب- العمل :

- استقطاب المنظمات الأجنبية والمشتركة العاملة فى مصر منذ السبعينيات للكثير من القيادات الماهرة والعمالة الفنية المدربة.
- تعرض منظمات القطاع العام والحكومي لمشكلات تسرب تلك الكفاءات وبالتالى انخفاض جودة الأداء وزيادة التكاليف وانخفاض الكفاءة الإنتاجية.
- نقص وندرة العمالة الفنية فى بعض المجالات ، وزيادة العمالة فى بعض المجالات الأخرى.
- زيادة نسبة البطالة حتى وصول معدلها إلى ٢٠% من العمالة المتاحة تقريباً فى عام ١٩٩٠.

جـ) ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم.

- ارتفاع تكلفة الاستثمار الناتجة عن تدبير الأموال من خلال القروض أو تسهيلات الموردين.

- تغير وعدم ثبات مستويات أسعار العمالة والمواد والآلات والطاقة.

د) السياسات الحكومية :

- الضوابط التى تضعها وزارة الاقتصاد والبنك المركزى لحدود ومجالات منح الائتمان.
- التغير المستمر للقرارات الجمركية والضريبية والإعفاءات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة.
- عدم إستقرار سياسات التصدير والإستيراد.
- عدم إستقرار السياسات المالية الخاصة بتمويل الواردات وتدبير العملة الأجنبية.

هـ) البنية الأساسية :

- تواضع طاقة الموانى البحرية وانخفاض كفاءة الأرصفة والسعة التخزينية.
- القصور النسبى فى طاقة الطرق البرية وانخفاض كفاءة الشبكة الحالية.
- قصور المتاح من الطاقة الكهربائية.
- قصور نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد.
- التكدس السكانى وزيادة الحمل على المرافق العامة فى بعض المناطق.

(٢) البيئة السياسية والتشريعية :

- تعدد التشريعات المنظمة مثل الجمارك والضرائب والنقد. وما يقترن من تضاربها وازدواجها فى بعض الحالات.
- قصور الدراسات المسبقة للمشكلة التى تتطلب إصدار تشريع ما.
- القصــور فى تطبيق بعض القوانين لتعدد الأجهزة الحكومية القائمة بتنفيذ القانون الواحد أو القصور فى التنسيق فيما بينها.

(٣) البيئة التكنولوجية :

- الاعتماد على نقل التكنولوجيا ، وهى إستراتيجية خاطئة يجب أن تسبقها دراسات متعمقة لبحث ملاءمتها للبيئة المصرية.

- مدى العلاقة بين الهيكل التنظيمى وحجمه بنمط التكنولوجيا المستخدم ، فى منع زيادة درجة التكنولوجيا تزيد المســتويات التنظيمية ، وزيادة التكنولوجيا بالبيئة تتطلب تنظيماً أكثر مرونة.

(٤) البيئة الثقافية :

- **تدنى القيم والسلوكيات وسيطرة المصلحة الشخصية.**
- **البعد عن تحمل المسئولية مما يجعل معه بطء الإجراءات وكثرة العمليات.**
- **ارتفاع الاستهلاك فى المواسم الدينية دون داع مما يترتب عليه عبء على ميزانيات المنظمة أو الدولة.**
- **إنتشار النفاق والرياء والمجاملة فى تعاملات المنظمات وتولى القيادات الجديدة.**
- **الإعلانات الخادعة والرديئة والمتدنية سلوكياً ونفسياً.**

الفصــل الرابــع

تحليل البيئة الداخلية
Internal Environmental Analysis
تحديد نواحى القوة والضعف
Strengths & Weaknesses

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- **أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية.**
- **العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.**
- **تقييم النواحي الداخلية .**
- **كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟**
- **الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي.**
- **تحليل SWOT.**
- **دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة.**
- **مثـــال سوني SONY**

مقدمة

ليس بوسع أى منظمة أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ، فعلى الرغم من أن السوق الحالى أو المستقبلى قد يبدو جذاباً ، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها ، إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع فى اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها ، كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم ، يجب أن تنبثق الإستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معاً.

وبناء على ذلك نناقش من خلال هذا الفصل تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التى تتمتع بها ، كذلك الكشف عن نقاط الضعف التى تتمنى زوالها ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وامكاناتها المتاحة للتعامل مع قوى البيئة الخارجية.

وسيتم تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

- أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية.
- العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.
- تقييم النواحي الداخلية .
- كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟
- الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي.
- تحليل SWOT.
- دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة.
- مثال سوني SONY

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية :

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسى يتمثل فى بيان نقاط القوة ونقاط الضعف التى يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد - مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية - على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية فى اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، وذلك لما يلى :

١- المساهمة فى تقييم القدرات والامكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

٢- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات فى الصناعة.

٣- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً ، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

٤- بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

٥- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلى (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجى (مجالات الفرص والمخاطر) ، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التى تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلى يتمثل فى الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التى تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها :

عنـد إجراء عمليـات التوصـــيف والتحليـل والتقييم الداخلى ، يجب دراســـة كافة العوامل التى تمثل القدرات والامكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات مادية كـالأموال ، والآلات ، والمبـانى ، والمواد ،... وغيرهـا ،أو كانت بشرـــية " إدارية وتنظيمية وتنفيـذيـة " وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمى ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناســـب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاســتشــارى والتنظيم غير الرســمى ومدى قوته... الخ ، هذا إلى جانب العوامل المعنويـة التى تمثـل مـدى قوة العلاقـات بين الأفراد وتمـاســـك جماعـات العمل ، ومدى حرصـهم على منظمتهم ، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجارى فى السوق، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها... الخ.

ولتبســيط العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراســة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة ، ونعنى بها دراســة مجالات التسـويق والإنتاج والأفراد والتمويل لكونها تشـمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتى تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف. ويوضح الجدول رقم (٤-١) أهم عناصر التحليل الداخلى للمنظمة.

وفيما يلى نعرض لكل عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها متبعين فى ذلـك منهج التحليـل الوظيفى ثم نتبع ذلـك بكيفيـة إجراء عمليـات المقـارنـة وكيفية استغلال نتائج هذا التحليل إضافة إلى مثال لكيفية تحليل عوامل القوة والضعف فى شركة سونى ، وذلك على النحو التالى : (١) التسويق :

يعرف التسويق بأنه " النشاط الانسانى الذى يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليـات التبـادل " ، فالحاجات والرغبات الخاصـــة بالعملاء تعتبر هى الموجه الرئيسىـــ - بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده- وبالتالى فإن الإســـتراتيجيات تبنى لكى:

- تقدم المنتجات { سلع ، وخدمات ، وأفكار ،... } التى يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التى يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة
- تتعرف على وسـائل الإعلان والاتصـال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء فى منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

ويوضـح الجدول رقم (٤-٢) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة :

جدول رقم (٤-١)
عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
(١)التسويق	- نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. - مزيج المنتجات. - بحوث التسويق. - وضع المنتجات فى دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسة فى تحقيق المبيعات / الأرباح / التدفق النقدى. - شبكة التوزيع " قنوات ومنافذ التوزيع ". - الترويج " الإعلان - البيع الشخصى - العلاقات العامة "
(٢)الإنتاج	- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة - الآلات " التخصص ، وتعدد الأغراض ، ومدى عصرية طرق الإنتاج " - نظم الرقابة على الإنتاج. - تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. - المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.
(٣)التمويل	- هيكل الأصول الحالى. - التدفق النقدى والسيولة. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية " العائد على الاستثمار ، على المبيعات..... ". - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير فى عمليات التمويل
(٤)الأفراد	- تخطيط القوى العاملة " الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع..... ". - نقابات العمال والاتحادات..... - مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. - الظروف المادية والمعنوية للعمل.
(٥) الهيكل التنظيمى	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمى ودراسة علاقاته المتشابكة. - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

جدول رقم (٤-٢)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقى

- من هم عملاء المنظمة ؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة ؟
- ما هى الخطوات الواجب إتباعها لكى يظل الاتصال بالعملاء مستمراً ؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقى ؟
- هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً فى السوق ؟ أم كسبت ركناً جديداً ؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية ؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة ؟ وهل تصـل إلى الشرـائح المقصـودة ؟ أم لا ؟ وهل هى مناسبة لدورة حياة المنتجات ؟
- هل يجب أن تصـاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة ؟
- من هم المنافسـين الكبار للمنظمة ؟ ولماذا يشترى العملاء منهم ؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق ؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها ؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية ؟
- هل مزيج الترويج { الإعلان والبيع الشخصى......} الحالى فعال أم لا ؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة ؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ما هى علاقة السـعر بالحجم والنوعية ؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة ؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها ؟

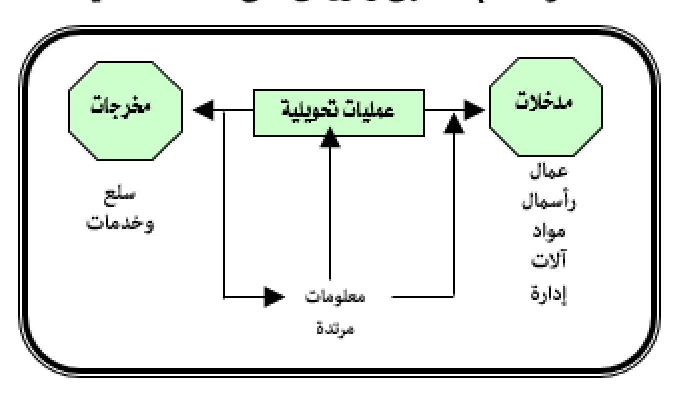
- هـل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضـــها البعض ؟ وهل العملاء متمتعون بخدمات المنتج أم لا ؟

(٢) الإنتاج والعمليات :

يعمل نشـاط الإنتاج على خلق المنفعة الشـكلية ، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبـل ، وقـد يتم ذلـك من خلال عمليـات تحليليـة أو تصـــنيع منتجـات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشـــاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (١/٤).

شكل رقم (١/٤)
عناصر النظام الانتاجى ودوره فى خلق المنفعة الشكلية



يعـد تقييم الأنشـــطة والوظائف الخاصـــة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضـــعف فى هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الإســتراتيجية المناسـبة. ويوضـح الجدول رقم (٤-٣) التسـاؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج.

جدول رقم (٤-٣)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

- ماهى علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوا من السنوات السابقة ؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات ؟
- هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا ؟
- ما هى التكاليف (العمل _ المواد - المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات ؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها ؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات ؟ وما هى علاقته بخطة الإنتاج ؟
- هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصـــل إلى المديرين المســـئولين فى الوقت المناسب ؟
- هل المباني والمعدات فى حالة صلاحية مناسبة ؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة ؟
- هـل توجـد علاقـات جيـدة مع مـديرى التســـويق والأفراد وغيرهم من مـديرى الإدارات الأخرى أم لا ؟ ولماذا ؟
- ما هى الإجراءات التى تتخذ للحفاظ على تسـهيلات وخدمات الإنتاج كالصـيانة والأمن والتهوية ... الخ ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير ؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات ؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا ؟

- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوى الخبرة والتأهيل المناسبين ؟ وما هى مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة ؟

(٣) التمويل :

يهتم التمويل فى المنظمة ببحث مصــادر الأموال واســتخداماتها ، وإجراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السـيولة والربحية بالمنظمة ، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا فمن الضرـورى الوقوف على مصـادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصـيرة وبحث تطور قيمة الأسـهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصـادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراســة التخطيط المالى والطرق والوســائل المســتخدمة فيه كالميزانيات النقـديـة التقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة ، وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هـذه الطرق ودقتهـا فى التخطيط لعمليـات ومعـاملات المنظمـة ، وتأتى عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه. ويوضح الجدول رقم (٤-٤) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية للتمويل فى المنظمة.

جدول رقم (٤-٤)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالى

- ما هى المعايير التى وضعت لقياس الأداء المالى ؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير ؟
- هل التحليل المالى يظهر أية انحرافات ايجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة؟
- هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام ؟ ماهى ؟
- هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص ؟ وفى أى المجالات ؟
- هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة ؟
- هل التدفق النقدى مناسب لعمليات المنظمة ؟
- هل التقارير المالية مناسبة ؟ وفى وقتها المناسب ؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية ؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها فى الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟
- هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للرقابة على المخزون ؟
- هل الزيادة فى المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم ؟
- ماهى سبل التقييم غير المعقولة " غير الرشيدة " أو غير العادلة ؟
- هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟

(٤) الأفراد :

تعرف إدارة الأفراد بـأنهـا " ذلـك النشـــاط الـذى يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصـــة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة ".

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشـاط الذى يهتم بمختلف سـياسـات الأفراد وذلك من حيـث اختيـارهم وتعيينهم وتـدريبهم وتنميـة قـدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمـل المناسب لهم ... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الإستراتيجيات التى تتبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (٤- ٥) أهم التساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على نواحى القوة والضعف فى مجال إدارة الأفراد.

جدول رقم (٤-٥)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا ؟
- هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصـــول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة ؟
- هـل يوجـد توصــــيف وتحليـل للوظائف أم لا ؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة ؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح ؟
- هل تتم الممارسـات والتطبيقات للسـياسـات { التعيين - الاختيار - الترقية } على الوجه المطلوب أم لا ؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية ؟ أم يوجد بينها تعارض ؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة ؟ وما هى درجة ولائهم وانتمائهم لها ؟
- هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ ولماذا ؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا ؟ وما هى الأسباب ؟
- هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم ؟
- هل تقويم الأداء والإنجاز يتم بانتظام؟ وما هى المجالات التى يتم استخدامه فيها؟
- هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المسـتقبلية لها؟ وكذلك بالقضـايا والمشـكلات المحتملة؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ؟
- ما هى العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية ؟

(٥) الهيكل التنظيمى والإدارة :

يجب دراسـة وتحليل الهيكل التنظيمى للمنظمة بمختلف أبعاده ، إذ يجب دراسـة وتقييم درجـة المركزيـة أو للامركزيـة التى يتم تطبيقهـا ، ومدى فعاليتها فى تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب دراسـة السلطة والمسئولية ، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير فى إصـدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها ، بجانب درجة المسئولية التى تقع على كل مستوى تنظيمى ، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضـافة إلى دراسـة نطاق الإشراف فى كافة المسـتويات ، وكذلك مدى اتسـاعه أو ضـيقه. هذا إلى جانب دراسـة وتحليل كافة عناصر الاتصـال ودراسـة العلاقات فيما بين المسـتويات الإدارية والتنظيمية وبعضـها البعض ، وبينها وبين المسـتويات التنفيذية من جهة أخرى ، بما يؤدى إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصـالات والمعلومات الرأسـية والأفقية والمتقاطعة.

ويوضـح الجدول رقم (٤- ٦) أهم التسـاؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمى والإدارة بالمنظمة.

جدول رقم (٤-٦)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمى والإدارة

• هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة ؟ ولايوجد لهم بديل ؟ • هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً ؟ وماهى الأسباب التى أدت إلى ذلك ؟ • هل يظل المديرون فى وظائفهم لمدد طويلة ؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها ؟ • هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم ؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم ؟ • هل الإستراتيجيات التى قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير فى وضعها الصحيح ؟ وهل لها خبرة فى مجال تحديد البدائل التى يجب مراعاتها ؟ • هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية ايجابية نحو الإنجاز ؟ • كيف يرى المنافسون وباقى الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة ؟ • ماهى درجة اللامركزية التى يتم الاستعانة بها ؟ • إلى أى مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة ؟ • إلى أى مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين فى المستويات الأدنى ؟

تقييم النواحي الداخلية :

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات ، فالتحليل ليس هدفاً فى حد ذاته ، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية :

(١) تحليل النسب :

يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة مئوية "%" ، أو نسبة متغيرة إلى بعضها "... : ..." ، أو عدد مرات معين "... مرة "..... الخ ، وعلى سبيل المثال :

- فى مجال التسويق : حصة السوق ، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات، مبيعات كل منطقة ، وكل فرع وكل مندوب... الخ.
- فى مجال التمويل : السيولة ، الربحية ، المديونية ، النشاط.
- فى مجال الإنتاج والتخزين : الطاقة المستغلة ، التعادل ، التحميل على الآلات ، الفاقد والعادم ، معدل الدوران للمخزون ، التكاليف الثابتة والمتغيرة ، والرقابة على الجودة ، الكفاءة الإنتاجية ،... الخ.
- فى مجال الأفراد : معدلات الدوران ، معدل الغياب ، ترك العمل... الخ

(٢) الأداء التاريخى :

يمكن للمنظمة أن تجرى عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالى ونتائج الأداء الفعلى فى الماضى ، ومن المعايير التى يمكن استخدامها فى هذا الصدد على سبيل المثال : الكفاءة الإنتاجية ، وقد تكون هذه الكفاءة كلية ، وذلك عندما يتم نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية (   ) كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة

المخرجات / المواد   المخرجات / المدخلات

(العمـل - رأس المال - الطاقة - المواد) فمثلاً عنصرـــ المواد يمكن الحصــول على كفاءته الإنتاجية =   وهكذا.

وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية " كلية أو جزئية " لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها ، ومن المحبذ أن يتم ذلك لكل عنصرـــ جزئى على حده للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً.

(٣) مقارنه الأداء الفعلى بالمخطط :

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما ســبق التخطيط له، وتستخدم المنظمات فى ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخرائط جانت ، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء.

(٤) الأداء فى المنظمة والأداء فى المنظمات المثيلة :

قـد يحلو للمنظمـة إجراء عمليـات التقييم بنـاء على مقـارنـة نتائجها بالنتائج التى تحققت فى منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة ، وإن كان من الصــعب وجود منظمتين تمران بنفس الظروف وهنا قد تختار المنظمة أكبر منافســيها لتقارن بينها وبين مركزه وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشـطة التى تمارسـها. حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف ، والجدول رقم (٤-٧) يبين تحليل وتقييم المجالات الوظيفية مقارنة مع أكبر المنافسين.

جدول رقم (٤-٧)

تقييم المجالات الداخلية بالمقارنة مع أكبر المنافسين

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣
<u>مجالات التسويق</u>							
– منتجات الشركة ، ومدى إتساع خط الإنتاج.							
– تمركز المبيعات فى عدد محدود من المنتجات أو عدد محدود من العملاء.							
– القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق.							
– حصة السوق والأسواق الفرعية							
– دورة حياة المنتجات الرئيسة.							
– توازن الأرباح / المبيعات للمنتج.							
– منافذ التوزيع : العدد ، التغطية ، الرقابة.							
– المعرفة بحاجات المستهلك.							

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣
– الانطباع عن السلعة / الخدمة / السمعة / الجودة – الترويج الفعال للمبيعات							

– إستراتيجية التسعير. – إجراءات الحصول على معلومات مرتدة عن السوق وتنمية منتجات جديدة أو خدمات أو أسواق. – خدمة ما بعد البيع والمتابعة. – الولاء للعلاقة والاسم التجارى. – إنتاجية رجال البيع. – موقع وعدد مراكز البيع. – بحوث السوق.							
<u>مجال الإنتاج والعمليات</u> – تكلفة وتوافر المواد الأولية – العلاقات مع الموردين – موقع الوحدات الإنتاجية وعددها – الترتيب والتخطيط الداخلى للمصنع – معدلات استغلال الطاقة – اقتصاديات الحجم – حجوم المصانع وعمرها							

– اقتصاديات النطاق. – الكفاءة الفنية للتسهيلات ومعدلات استغلالها – القيمة المضافة والربح – كفاءة وتكلفة عائد الآلات – إجراءات الرقابة الفعالة على عمليات التشغيل ، الجدولة ، التصميم ، الشراء ، رقابة الجودة ، والكفاءة – التكاليف وجوانب التميز الفنى بالمقارنة مع الصناعة والمنافسين – البحوث والتطوير / التكنولوجى /الابتكار – تقديم منتجات جديدة – الإنتاجية. – الآلية.							

مجالات التمويل – القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل. – القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل . – الموارد على مستوى المنظمة ككل – العلاقات مع المستثمرين وحملة الأسهم – الإستراتيجيات التمويلية البديلة. – تكلفة الدخول ومعوقات الدخول. – نسبة السعر / المكاسب – رأس المال العامل ، – الرقابة الفعالة على التكلفة، والقدرة على تخفيض التكلفة. – الحجم التمويلى. – نظام المحاسبة الكفء والفعال على التكلفة ، الموازنة ، وتخطيط الربح.							
مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية :							

– مهارة الموظفين والروح المعنوية لديهم. – الخبرة. – المهارة الخاصة. – معدل دوران العاملين. – الاستخدام الفعال للحوافز لتحقيق دافعية الأداء. – السياسات الكفء ، والفعالة بشأن الأفراد. – القدرة على إدارة برامج تدريب فعالة.							
مجالات الإدارة والهيكل التنظيمى : – الهيكل التنظيمى. – الانطباع العام عن الشركة ومكانتها. – سجل الشركة بشأن إنجاز الأهداف. – نظام الاتصال. – نظام الرقابة على مستوى المنظمة ككل. – المناخ التنظيمى والثقافة – استخدام إجراءات وأساليب منظمة فى صنع القرار.							

– مهارات الإدارة العليا وإمكاناتها واهتماماتها. – نظام التخطيط الإستراتيجى. – المشاركة الداخلية للموارد بين وحدات الأنشطة. – موقع المراكز الرئيسة للشركة. – تفويض السلطة. – مقدرة التفاوض مع أطراف البيئة الخارجية.							

(٥) الأداء فى الصناعة :

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات ، والنسب السارية فى الصناعة التى تمارس فيها المنظمة نشاطها ، فمثلاً نجد أن نسبة التداول - كنسبة من نسب السيولة - يجب أن تكون ١:٢ ، أى أن الأصول المتداولة يجب أن تغطى الخصوم المتداولة مرتين ، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع " وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة " يجب أن تكون ١:١ ، هذا وبتعدد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالى ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها ، فالنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار... وغيرها من أنشطة البنوك ، والمنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالى والأفواج السياحية والخدمات المقدمة... وغيرها، ويختلف ذلك عن المنشآت التجارية " بيع وشراء " ، كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والإستراتيجية... وهكذا ، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة.

(٦) التقديرات الحكمية :

فى بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية - إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى فى المقارنة أو للجهل بها أو لعدم إمكانية القياس الكمى أو لغيرها من الأساليب - فى إجراء عمليات المقارنة وخاصة فى بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتى يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها.

كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلى ؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل والمقارنة السابقة وذلك باستغلال نواحى القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية... ومن ذلك على سبيل المثال :

(١) القيادة فى تخفيض التكاليف :

فالمنظمة تسـتطيع أن تحقق ميزة تنافسـية إذا استطاعت أن تخفض التكاليف عند مسـتوى يمكنها من البيع بسعر أقل من الشركات الأخرى، مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح.

(٢) التمييز فى المنتجات :

وهذا التمييز يُمكن المنظمة من البيع بسعر أعلى ، مع زيادة عدد الوحدات المباعة ، هذا إلى جانب كسب ولاء المستهلكين ، ويمكن الوصول إلى هذا التمييز من خلال تخفيض مخاطر أو تكاليف استعمال المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات الجديدة المقدمة للمستهلكين كالضمان أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار ، أو إضافة استكمالات إضافية مطلوبة ... الخ.

(٣) التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق :

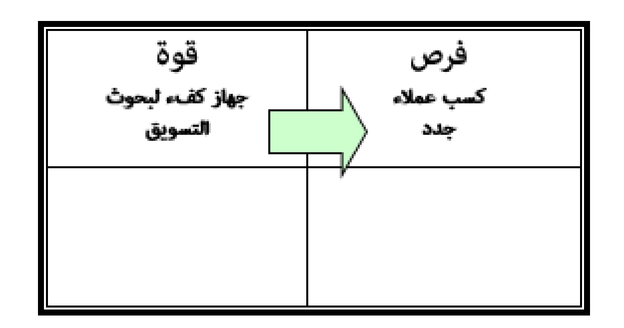
يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع... فمثلاً كسب قطاع من خلال التمييز وقطاع من خلال خفض التكاليف ، وثالث من خلال التوزيع أو الإعلان... وهكذا كل قطاع حسب متطلباته.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلى.

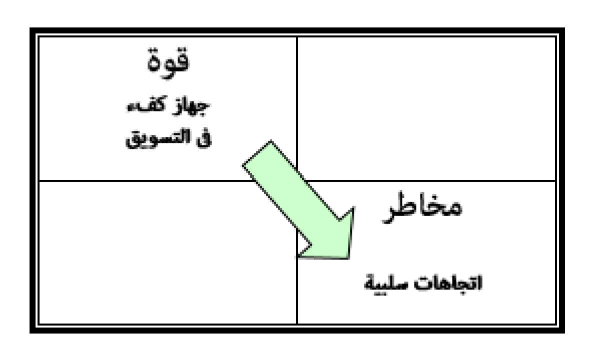
هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلى من أهمها :

١) أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى ، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة فى أحد المنظمات ولا يكون كذلك فى منظمة أخرى ، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

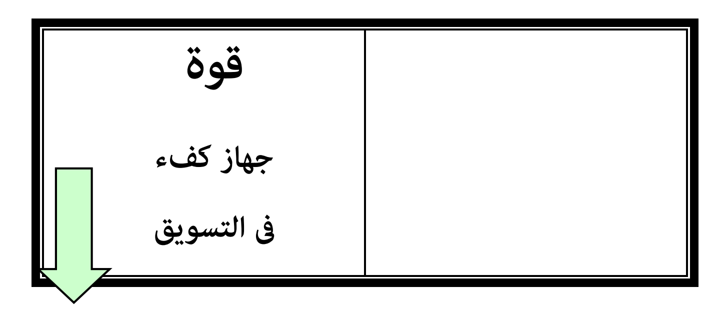
٢) إن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص فى البيئة ، فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء فى بحوث التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل فى وجود عملاء مرتقبين بأحدى المناطق ، فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها فى انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.


قوة
جهاز كفء لبحوث
التسويق
فرص
كسب عملاء
جدد

٣) أن المنظمـة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع ، فإذا قلنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء فى بحوث التسويق ، وان هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل فى الاتجاهات الســلبية عن بعض منتجات المنظمة ، فيمكن للمنظمة الاسـتعانة بجهاز بحوث التسـويق للوقوف على الأسـباب الرئيسية التى أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين ، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدى للقضاء عليها.

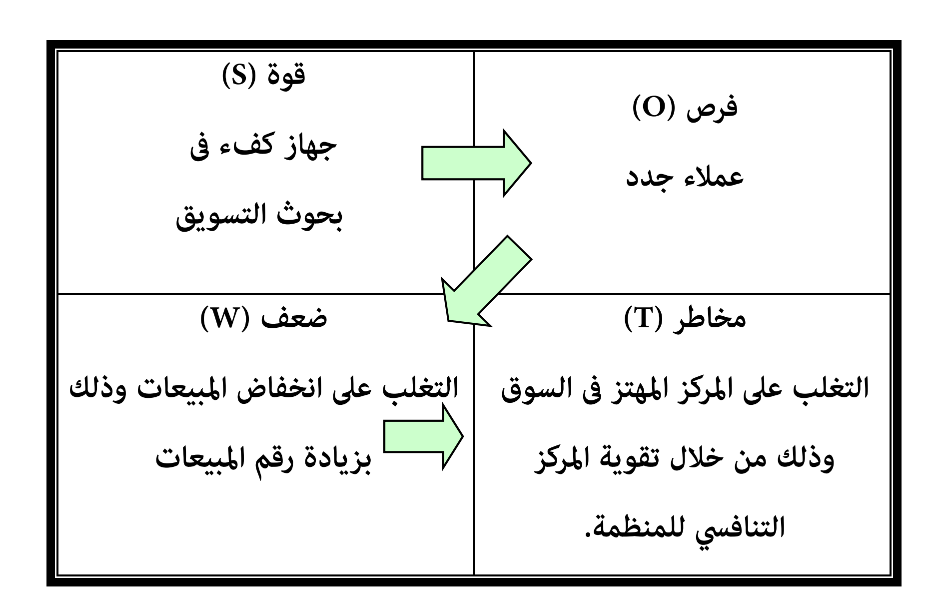


٤) إن المنظمة يجب أن تســتغل نواحى القوة التى تتمتع بها لإصــلاح نواحى الضــعف بداخلها ، فإذا ما تمتعت بجهاز قوى فى بحوث التسـويق ، بينما هناك ضعف فى كفاءة مندوبى البيع ، فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التى تسـاعد فى الوقوف على نقاط ضـعف مندوبى البيع من خلال دراســتهم ودراســة آراء العملاء بما يؤدى للتغلب على هذا الضعف ويساعد فى زيادة المبيعات.



	ضعف انخفاض كفاءة قوة العمل البيعية

ويدلنا العرض الســـابق أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية ، مما يؤكد ضرورة دراسـتهما بشـكل متكامل بما يساعد على وضع الإسـتراتيجيات المناسـبة ، ومما يوضـح العلاقة الوثيقة بين تلك العوامل تصـورنا للمثال المبسـط السابق عرضة والذى يشير إلى وجود منظمة تتمتع بوجود جهاز كفء فى بحوث التســويق ، والذى يســاعدها فى تحقيق الفرص والتغلب على المخاطر ومعالجة نواحى الضعف على النحو الموضح بالشكل التالى :



تحليل SWOT

إن اختيار الإسـتراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الـداخليـة والخـارجيـة ، ويوضــح الشـــكل رقم (٢/٤) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

شكل رقم (٢/٤)

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

التقييم الخارجي (١)

عوامل اقتصادية
اجتماعية. سياسية...

فرص
مخاطر

قيم
الإدارة العليا

(٣)
تحليل
SWOT

قوة	فرص
ضعف	مخاطر

(٤) بدائل الإستراتيجية

(٥) تقييم البدائل الإستراتيجية

(٦) قرارات

قوة
ضعف

الإنتاج
التسويق. التمويل
الأفراد.....

التقييم الداخلي (٢)

وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية - كما سبق - في بيانها لنقاط القوة والضعف ، والتي تمتزج دراستها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية ، ولزيادة الإيضاح يمكننا تحليل المربع الثالث في الشكل السابق على المبين في الشكل رقم (٣/٤).

شكل رقم (٣/٤)

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

		درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة	
		لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	تخضع لرقابة وتحكم المنظمة
درجة المرغوبية	**مرغوبة من قبل المنظمة**	مجالات فرص **Opportunities**	نقاط القوة **Strengths**
	غير مرغوبة من قبل المنظمة	مجالات مخاطر **Threats**	نقاط الضعف **Weaknesses**

ويتضح من الشكل رقم (٣/٤) أن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses ، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطرThreats التي يشير إليها البعض بتحليل SWOT ، يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي إستراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن التهديدات والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والتهديدات غير مرغوبة من جانب إدارة البنك بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة. ويوضح الشكل رقم (٤/٤) تحليل SWOT في أحد البنوك الإسلامية :

الشكل رقم (٤/٤) تحليل SWOT في أحد البنوك الإسلامية

الفــــرص

- اتفاقية منظمة التجارة العالمية وإمكانية فتح فروع خارج نطاق الدولة.
- نمو الوعي المصرفي الإسلامي لدي العملاء.
- اتفاقية مجلس التعاون الإسلامي الخليجي فيما يتعلق بفتح فروع لبنوك المجلس في الدول الأعضاء.
- التعاقد مع الدوائر الحكومية وتحويل رواتب منسوبيها.
- الإهتمام بالمرأة العاملة.
- الإهتمام بقطاع الشباب.
- الكثافة السكانية.

الضعف (W)

- بطء تقديم وتطوير المنتجات.
- قصور وضعف النشاط التسويقي
- قصور ضعف التدريب والتنمية.
- كثرة النماذج وبطء الإجراءات.
- ارتفاع معدل أعطال الحاسب الآلي.
- ضعف المشاركة ومركزية القرارات.
- سوء التقييم الداخلي الخارجي لبعض الفروع.
- قصور سياسات الاختيار والتعيين

القــــوة (S)

- قوة المركز المالي وشرعية المعاملات.
- انتشار الفروع بمناطق متميزة
- امتداد ساعات الدوام.
- حداثة النظم والأجهزة المستخدمة.
- انتشار الفروع النسائية.
- ولاء وانتماء العاملين
- شبكة مراسلين خارجيين متكاملة
- انخفاض تكلفة أداء الخدمة مقارنة بالمنافسين

المخاطرة (T)

- تطبيق الجات وانفتاح السوق الخارجية
- تزايد حدة المنافسة
- فتح البنوك المنافسة لبعض الفروع خاصة النسائية.
- اندماج بعض المنافسين.
- الركود الاقتصادي.
- تطبيق البنوك المنافسة للمبادئ الشرعية في المعاملات وبالتالي جذب شريحة تسويقية من عملاء البنك.
- اتفاقية دول مجلس التعاون وقيام البنوك الخليجية بفتح فروع لها بالمملكة.

ويوضـــح الجـدول رقم (٤-٥) نتـائج تحليـل SWOT في شركـة Gerber وهى إحـدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال.

جدول رقم (٤-٥)

نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيــــــــــــــان
نقاط القوة	- سمعة وشهرة طيبة. - تنويع فى المنتجات. - اسم تجارى واسع الانتشار. - الاستحواذ على نسبة ٦٠% إلى ٧٠% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال. - إدارة متميزة للبحوث والتطوير.
نقاط الضعف	- صعوبة التطرق لسوق البالغين. - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير. - التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع فى أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	- زيادة فى المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة. - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال. - نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال. - التوسع الناجح فى الأسواق الخارجية.
مجالات المخاطر	- انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية. - الفشل فى تقديم منتجات جديدة للبالغين.

	- المنافسة السعرية الشديدة.

خلاصـــة القول أن تحليـل البيئـة الـداخليـة يمثـل خطوة هـامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي :

١- المســـاهمـة في تقييم القـدرات والإمكـانيـات المـادية والبشرـــية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

٢- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخرى.

٣- بيـان وتحـديـد نقـاط القوة وتعزيزها للاســـتفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مسـتقبلاً وذلك بما يسهم في القضاء علي المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

٤- بيـان نقـاط الضـــعف، حتي يمكن التغلـب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

٥- ضرورة الترابط بين التحليـل الـداخلي (نقاط القوة والضـــعف) ، والتحليل الخارجي (مجـالات الفرص والمخـاطر) ، فلا فـائـدة من الوقوف علي الفرص والمخـاطر البيئيـة دون الوقوف علي النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً.

دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة :

يسعى البنك الإسلامي إلي تحقيق التميز والريادة بين المنافسين ، حيث أن عملاءه يزداد وعيهم المصرفي باستمرار ، مما يجعلهم يفضلون التعامل مع المنظمات الرائدة ذات المكانة المرموق في السوق ، ومن ثم يسعي البنك جاهداً إلي دراسة وتحليل كافة المجالات المؤثرة علي الأداء بغية تطويرها وتنميتها بصورة مستمرة. وتنقسم تلك المجالات من حيث إمكانية السيطرة عليها وطبيعة تأثيرها إلي أربعة مجموعات جوهرية هي :

(١) المجالات الإيجابية التي يمكن السيطرة عليها : وتمثل المجالات التي ينعكس أثرها الإيجابي مباشرة علي الأداء ويمكن للبنك استثمارها علي الوجه الأفضل.

(٢) المجالات الإيجابية التي لا يمكن السيطرة عليها : وتمثل المجالات التي لا يمكن التأثير فيها مباشرة كالاتجاهات الإيجابية العامة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

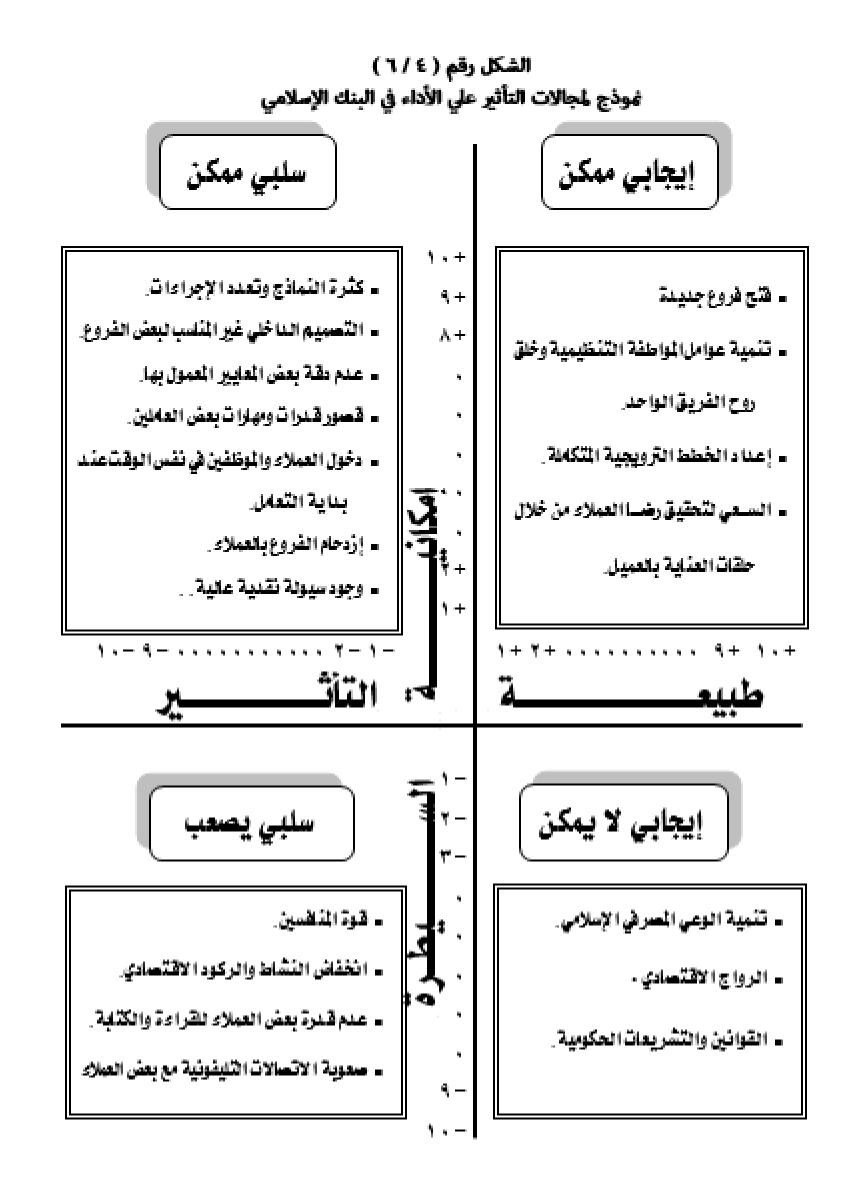
(٣) المجالات السلبية التي يمكن السيطرة عليها : وتشير لتلك المجالات التي تستطيع إدارة البنك التحكم فيها بتقليل أثرها السلبي والقضاء عليها وعلاجها.

(٤) المجالات السلبية التي يصعب السيطرة عليها : وتلك المجالات تحتاج إلي مجهود كبير لتحليلها والتصدي لها ، ولهذا فهي غالباً مسئولية المستويات الإدارية الأعلي.

ويمثل الشكل رقم (٤ /٦) نموذج لبيان مجالات التأثير علي الأداء في أحد البنوك الإسلامية.

الشكل رقم (٤ / ٦)

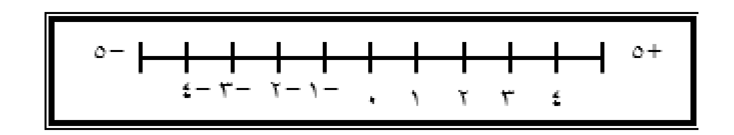
نموذج لمجالات التأثير علي الأداء في البنك الإسلامي



مثـــال سونـــى SONY :

يتضــح من العرض الســابق أن هناك عدداً من العوامل والمتغيرات لا حصرـ لها فى المنظمة ، ويتمثل الدور الرئيسىـ للتحليل البيئى فى التعرف على نقاط الضـعف بما يسهم فى تقويمها ومعالجتها ، فنقاط القوة الداخلية تمثل القدرات الكامنة التى يمكن استخدامها للاســتفادة من الفرص المتاحة أمام المنظمة فى بيئتها ، أما نقاط الضــعف فهى تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص.

ويتطلب تحليل نقاط القوة والضـعف الداخلية : (١) فحص العوامل الداخلية. (٢) تحديد أهمية تلك العوامل للمنظمة. (٣) تحديد الأوزان الترجيحية لكل عامل بالنســبة للمنظمة. وتحتاج المنظمة بعد ذلك إلى ترتيب أهمية العوامل بالنسبة للمنظمة بما يدعم قدرتها على التنافس ، ويمكن للمنظمة أن تقوم فى هذا الصـدد بوضـع مقياس متدرج من صــفر إلى ١٠ درجات ، يشــير الصــفر إلى عدم الأهمية ، فى حين يدل الرقم ١٠ على درجة أهميــة كبيرة جـداً ، بمـا يفيـد فى ترتيـب العوامـل وفى خطوة تـاليـة يمكن تقييم الأهمية الخـاصـــة بكـل عـامـل فى المنظمة من خلال مقياس متدرج ، فمثلاً (-٥) تدل على نقطة ضـعف كبيرة جداً ، (صــفر) يدل على عدم وجود اختلاف جوهرى ، (+٥) يمثل نقطة قوة كبيرة جداً وهكذا.



إن تقييم العوامـل الـداخليـة للمنظمـة وتحديد قدرتها على التنافس يمكن تحديده عن طريق زيـادة ودعم أهميــة قيم القوة لتحديد الوزن الترجيحى ، حيث أن وزن (+٥) يشير إلى نقطة قوة كبيرة جداً تمثل قوة دافعة للمركز التنافسى للمنظمة فى السوق. أما (-٥) فتدل على أن هذا العامل غاية فى الضعف ولا يمكن للمنظمة الاعتماد عليه فى شئ.

ويوضـــح الجدول رقم (٤-٩) عينة من تحليل نقاط القوة والضـــعف الداخلية فى شركة ســونى Sony ، ويتبين من الجدول أن أفضـل عامل يمثل عنصر قوة لشركة سونى هو ســمعة الشرــكة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها فى مجال التكنولوجيا الدقيقة ، ومن بين نقاط القوة أيضــاً تســهيلات الإنتاج والامكانات الفنية رفيعة المســتوى ، وكفاءة أداء المتخصصين.

أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة سونى فتتمثل فى اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الالكترونية للمســتهلك فى حين أنها تمثل مجال نمو بطئ مع تأثرها بحرب الأســعار والمنافســة العنيفة من المنتجات الجديدة ، مما دعى الشرــكة إلى الســعى لخفض مبيعات ســونى من الآلات الالكترونية الاســتهلاكية من ٨٠% إلى ٥٠% ، إضــافة إلى نقطة ضــعف أخرى بارزة تتمثل فى التحكم الشــديد فى الشركة من قبل مؤســســيها ، وقلة خبرة مديرى سونى عن الشركات الأخرى المنافسة.

جدول رقم (٤-٩)

تحليل نقاط القوة والضعف فى شركة سونى

العوامـــل	الأهمية (٠ إلى ١٠)	الوضع النسبى -٥ ٠ +٥	= الوزن الترجيحى
* التسويق :			
– الحصة التسويقية فى السوق المحلى.	٥	٣-	١٥-
– سمعة الشركة فيما يخص الجودة	٩	٥	٤٥
– التركيز على الآلات الالكترونية للمستهلك.	٩	٥-	٤٥-
* التمويل :			
– الخسائر المالية.	٥	٤-	٢٠-
– هامش الربح المخفض للمنتجات الجديدة.	٨	٣-	٢٤-
* الإنتاج والعمليات :			
– زيادة المخزون.	٦	٤-	٢٤-
– الامكانات والتسهيلات الفنية.	٩	٤	٣٦
* الموارد البشرية :			
– ولاء وانتماء العاملين.	٨	٣	٢٤
– كفاءة أداء المتخصصين.	٩	٤	٣٦
* البحوث والتطوير :			
– تدهور تكنولوجيا الميكروسكوب	٩	٥	٤٥
– ارتفاع بنود ميزانية البحوث والتطوير.	٨	٤	٣٢
* الإدارة :			
– سيطرة المؤسسين على الإدارة.	٨	٤-	٣٢-

العوامـــل	الأهمية (٠ إلى ١٠)	الوضع النسبى -٥ ٠ +٥	= الوزن الترجيحى
– التـنـمـيـة الإداريـة لـجـميع العاملين بالإدارة.	٨	-٤	-٣٢

مراجع الباب الثاني

<u>المراجع العربية</u>

١- د. إدريس ، ثـابـت عبـد الرحمن ، د. المرسى ، جمال الـدين محمـد ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ،(القاهرة : الدار الجامعية، ٢٠٠٣).

٢- د. الحملاوي ، محمد رشـاد ، دليل المديرين فى التخطيط الاسـتراتيجي (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣).

٣- د. السـلمي ، على ود. نهرت ل. سـياسـات واسـتراتيجيات الإدارة فى الدول النامية (القاهرة : مكتبة غريب ، غير مبين الناشر)

٤- د. السـيد ، إسـماعيل محمد ، الإدارة الاسـتراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، (١٩٩٠).

٥- د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٨٢).

٦- د. خليل ، نبيل مرسى ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٥).

٧- د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاسـتراتيجية (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، ١٩٩٦)

٨- د. مصـطفى ، أحمد سـيد ، الإدارة في البيئة المصرـية (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٨٥).

المراجع الأجنبية

9- Asch , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company , 1989).
10- David , Freed R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989).
11- Higgins James M. & Vincze Julian W. Stratefic Management : text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich , 1993).
12- Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1989).
13- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs , 1985).
14- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., Strategic Management (New Yrk : McGraw Hill Companies , Inc., 1996).
15- Porter , M., Competitive Strategy (New York : The free press, 1980).

الباب الثالث

صياغـــة الإستراتيجيـــة

- الفصل الخامس :

  رؤيـــة ورسالـــة المنظمـــة

- الفصل السادس :

  الغايـــات والأهـــداف

- الفصل الســابع :

  البدائـــل الاستراتيجيـــة

- الفصل الثامـن :

  الاختيـــار الاستراتيجـــى

الفصـــل الخامس

رؤية ورســالـــة المنظمـــة

ORGANIZATIONAL VISION & MISSION

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- **مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الإستراتيجية.**
- **مفهوم الرسالة وأهميتها.**
- **مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.**
- **مداخل تحديد رسالة المنظمة.**
- **خصائص الرسالة الفعالة.**
- **عناصر رسالة المنظمة.**

مقدمة

يهتم هـذا الفصـــل بتحـديـد مفهوم الرســـالـة وأهميتهـا كـأداة ضرورية للإدارة الإستراتيجية ، مع التطرق بسرعة لمراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة ، وتقديم عرض مبســـط لمداخل تحديد رســـالة المنظمة ، ونعرض بعد ذلك أهم العناصر التى يجب أن تراعيها الرسـالة الفعالة ونبين لبعض الأمثلة التوضـيحية لرسائل منظمات معروفة وذلك بغية التعرف على مدى إلتزامها بصياغة الرسائل بدقة ووضوح.

بناء على ما سبق يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

- مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الإستراتيجية.
- مـفـهـوم الـرســـالـة وأهـمـيـتـهـا.
- مراحـل تطور اهتمام المنظمات بـالرســـالـة.
- مـداخـل تـحـديـد رســـالـة المـنـظـمـة.
- خصـــائـص الـرســـالـة الـفـعـالـة.
- عـــنـــاصر رســـالـــة المـــنـــظـــمـــة.

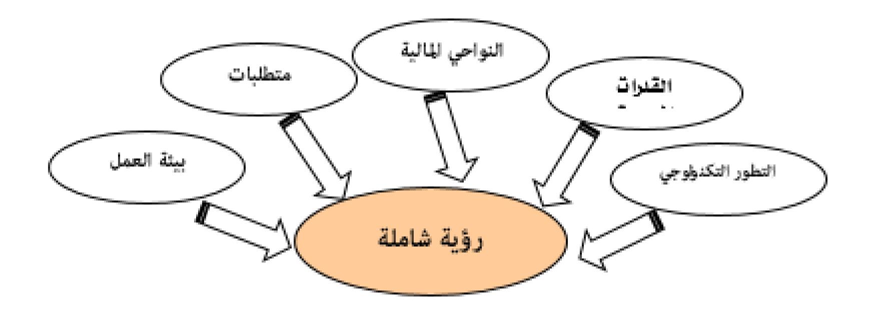
مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الإستراتيجية

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شـاملة مشـتركة ، ولذا فمن الجوهري التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظراً لأن رسالة وغايات المنظمة سـيتم بنائها وصـياغتها في ضـوء تلك الرؤية ، مما يسـهم في تركيز بؤرة إهتمام المنظمة بصـورة قوية وواضـحة ، وإلا فسـتصـبح عواقب الرؤية المضـللة وخيمة للغاية .

ويمكن تعريف الرؤية بأنها : تصـور يجمع بين الخيـال والواقع ، الحلم والحقيقة، يخترق حجـب الزمن ، ينطوي على تحـديـات للـدور والغـايات المسـتقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.

ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشـأة ، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة ، ولكي تتم صياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار ، يوضحها الشكل رقم (١/٥)

الشكل رقم (١/٥)
بعض العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية



- الطرق التي ســيؤثر بهـا تطور تكنولوجيا المعلومات على المنشــأة والصــناعة مستقبلا .
- اتجاهات حاجات العميل من السـلع والخدمات المستقبلية ، بمراعاة الإختلافات والتباين والميل نحو التفكك في عدد من الصـناعات ، مما يخلق صـعوبات وأيضاً فرصاً جديدة أمام معظم المنشآت.
- تحديد المسـار المستقبلي المحتمل للتطور، ويتم في ضوئه إجراء تقويم لما يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة.
- معدل السرـعة التي يجري بها التغيير بصـفة خاصـة، فإن من الأهمية بمكان أن يتم اشــتراك الجانب الأكبر من المنشــأة بفعالية في نقاش متواصـــل حول تطور العمل .

الرؤية إذا تعنى أن تكون صـورة المنشـأة بالمسـتقبل ماثلة أمام كل فرد بها، وتحكم هذه الصـورة الإدارة العليا فيما تتبناه من فلسـفة وفكر وعقيدة لتحقيق مجموعة القيم والمبادئ الحاكمة لكل من المساهمين والعاملين والعملاء .

إن المفكر الإســتراتيجي الذي يريد أن يكون اسـتراتيجيا بمعنى الكلمة عليه أن ينظر خلال جميع الإتجاهات : الأمام ... الخلف .. أعلى ... أســفل ... جانبي ... مســتقبلي ... تاريخي... فجميع العناصر في نهاية الأمر توصـــلنا إلى كيفية جعل التفكير الإســتراتيجي يعمل كمنظار مستقبلي .

إن اعتبار صـياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني الجمود والسـماح للتخطيط طويل المدى بتقييد المنشـأة ببرنامج عمل موضـوع مسـبقاً يتسـم بالثبات ، بل يجب أن تركز المنظمة على مســار مشــترك للتطور يتســم بالمرونة ، بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي

والخارجي وعوامل النجاح الرئيسـية التي تتميز بها المنظمة . هذه الرؤية ستمنح المنشأة المرونة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مع بيئة عمل متغيرة.

وبعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في الدراسات التفصيلية لخطوات الإستراتيجية ، ينبغي التعرف بشكل نهائي للكيفية التي يدرك بها كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بذلك جعل كل مشارك يصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية في المجالات المختلفة ، وتعقد بعد ذلك مناقشة ختامية حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة .

ولعل الأسئلة التالية تقدم مزيداً من العون قبل أن يتم تبني الرؤية بشكل قاطع :

- **هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟**
- **هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟**
- **هل يمكن أن تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرضي ؟**
- **هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟**

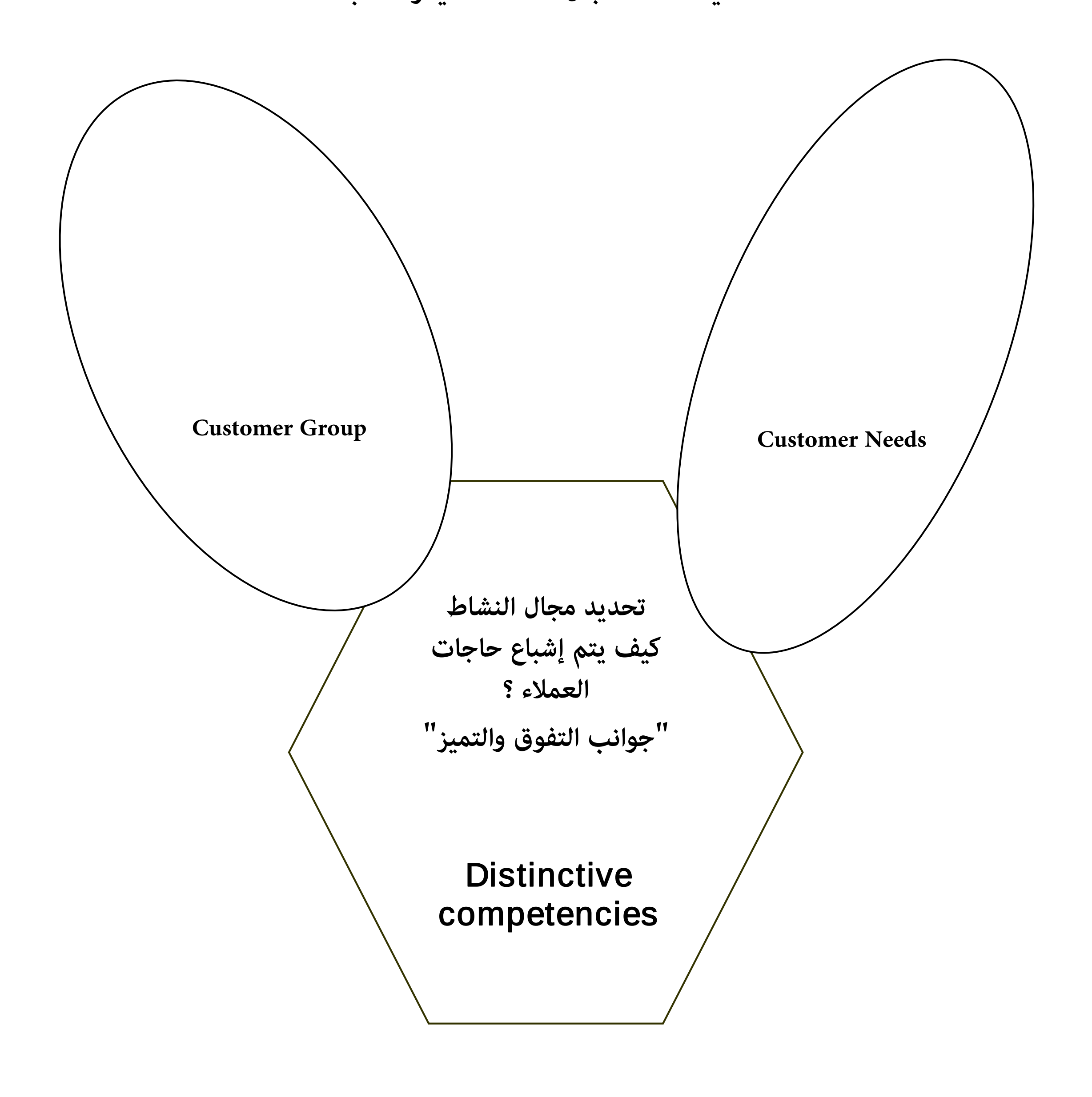
ويوضح الشكل رقم (٢/٥) كيف تحدد المنظمة مجال نشاطها حاليا ومستقبلا ، مما يفرض عليها ضرورة الوقوف على هويتها واستشراف مستقبلها من خلال سوقها وعملاءها : من هم وما هي حاجاتهم التي ستعمل على إشباعها ، وماهى المجالات التي ستتميز وتنفرد بها عن غيرها من المنافسين والجهات الأخرى

الشكل رقم (٢/٥)

مجال نشاط المنظمة المؤثر في تحديد رؤيتها

هل لديك رؤية مستقبلية Vision

كيف تحدد مجال نشاطك حالياً ومستقبلاً ؟



علاقة الرؤية بالأبعاد المختلفة للإستراتيجية :

تتسـم الرؤيـة ببعض الخصـائص والصـفـات المميزة لهـا دون غيرهـا من أبعـاد الإستراتيجية حيث يراعى عند وضعها مايلى :

- تعبر الرؤية أوالتصـور المسـتقبلي (Vision) عما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
- يتم وضـع مسـودة الرؤية المسـتقبلية أولا ثم تحدد بدقة بمجرد الانتهاء من صياغة الرسالة والغايات وتقدم من خلال عملية المشاركة.
- تصـاغ الرؤية أو التصـور المسـتقبلي بشـكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.
- تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية :

- تتصف بالإلهام
- تتصف بالوضوح
- ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة
- تتسم بالاستقرار النسبي وتحوى قدراً من التحدي المستمر
- تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق
- تستهدف تحفيز العاملين وأيضاً العملاء
- تتطلع إلى المستقبل في اعتبارها
- تتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر في سوق معين.

الرؤية تختلف عن الرسالة :

فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المســـتقبل ، والتي لايمكن تحقيقها في ظل الموارد الحـاليـة ، وهى لا تمثـل مرشـــدا محـددا لاســـتراتيجيات المنظمة نظرا لعمومية التوجهات التي تحتويها ، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.

في حين أن الرســالة تحدد الســبب في وجود المنظمة ، فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأســواق، في حين تحدد الرســالة كيف تســعى المنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة .

الفلسفة التنظيمية :

- ترسى القيم والمعتقدات والخطوط المرشـــدة للطريقة التى تســلكها المنظمة فى تنفيذ استراتيجياتها وخططها المستقبلية .

القيم والمعتقدات التنظيمية : ومن أهمها :

- بأن نكون الأفضل .
- بأهمية كافة عمليات التنفيذ .
- بأهمية المورد البشرى وتنميته باستمرار .
- بالجودة والخدمة الممتازة لأبعد الحدود .
- بأهمية أن يكون معظم أعضاء المنشأة مبدعون .
- بأهمية العلاقات غير الرسمية لتعزيز الاتصالات.
- بأهمية النمو الإقتصادى والأرباح .

سياسات العمل الرئيسية :

- **استقطاب الكوادر المتميزة والمدربة .**
- **استخدام التكنولوجيا المتطورة .**
- **السرعة في الأداء واتخاذ القرارات بفعالية .**
- **تشجيع الابتكار والإبداع واقتراحات العاملين .**
- **التميز والتفرد في خدمة الشركة .**

ويوضح الشكل رقم (٣/٥) العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للإستراتيجية.

الشكل رقم (٣/٥)

العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للإستراتيجية



أمثلة لرؤية بعض المنظمات العالمية :

مثال توضيحي : لكيفية تحديد الرؤية المستقبلية :

في ضوء إنجازنا لرسالتنا ، تتطلع منظمتنا إلى تحقيق النجاح طويل الأجل من خلال :

- **الاقتراب من العميل**
- **تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للعميل.**
- **تحقيق المركز الأول من حيث الجودة.**
- **تحقيق المركز الأول من حيث درجة الأمان.**
- **تحقيق المسئولية تجاه البيئة.**
- **تحقيق مركز تنافسي فيما يتعلق بالتكلفة.**

Microsoft Corporation

كمبيوتر على كل مكتب وفى كل منزل من خلال ما نقدمه من برامج

A Computer on every desk and in every home

Mc Donald's Corporation

السيطرة العالمية على صناعة الوجبات الجاهزة

To dominate the global foodservice industry

Eastman Kodak

أن نكون الأفضل فى العالم فى كيماويات والكترونيات التصوير

The world's best in chemical and electronic imaging

مفهوم الرسالة وأهميتها :

أولاً : مفهوم الرسالة :

يبنى الفكر الإداري المعاصر رســالة المنظمة على أســاس موســع منذ منتصــف السبعينيات فصاعداً ، أسهم فى بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذى يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة " The Father of Modern Management " نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جنيرال موتورز (G M) ولإنتاجه المتميز فى مجال الإدارة والذى يزيد على عشـرين كتاباً.

بـالإضــافـة إلى مئـات البحوث والمقـالات والـذى أطلقت علية مجلة (Harvard Business Review) نابغة الفكر الإدارى فى وقتنا الحاضر. يرى دراكر أنه لابد أن تسـأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ (What is our Business ?) والذى سـيكون مترادفاً مع سـؤال ما هى رســالتنـا ؟ (What is our Mission ?). والـذى ســيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فرســالة المنظمة تمثل ســبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد ســبب تواجدها " reason for being " والذى يحدد ما هو نشــاطها ، ويرجع دراكر الأسـباب الرئيسـية لتعثر وفشـل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورترMichael Porter أهمية الرســالة إلى دورها فى تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.

إن التفكير المبدئى عند وضـع وتحديد رسـالة المنظمة يسـتقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسـواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية ، ويمكننا اسـتشـعار ذلك من

الكثير من الرســائل التى نجدها تحتوى على وصــف للاهتمامات الأســاســية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنتج ، أو مواقع التســهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة ، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الذاتى ، أو الصورة العامة.

لقـد توصـــلـت البحوث التمهيدية التى أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضـع وتحديد الرســالة فى المنظمات الناجحة يمثل أهمية شـاملة ويدعمها ويعد سـبباً جوهريـاً لنجاحها واســتمرارها فى تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التى تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم.

ويؤكد جورج ســتينر (Steiner , 1979) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرســالتها وصياغتها فى كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشــاملة والطابع المميز (Tone) والفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهرى لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التى يسـعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبنى الأهداف والسـياســات والإســتراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسـعة والمحددة لأســاس مجال الأعمال والأنشــطة التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنـا أن نعرف رســالـة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل " الإطار الرئيسي- المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشــاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها ".

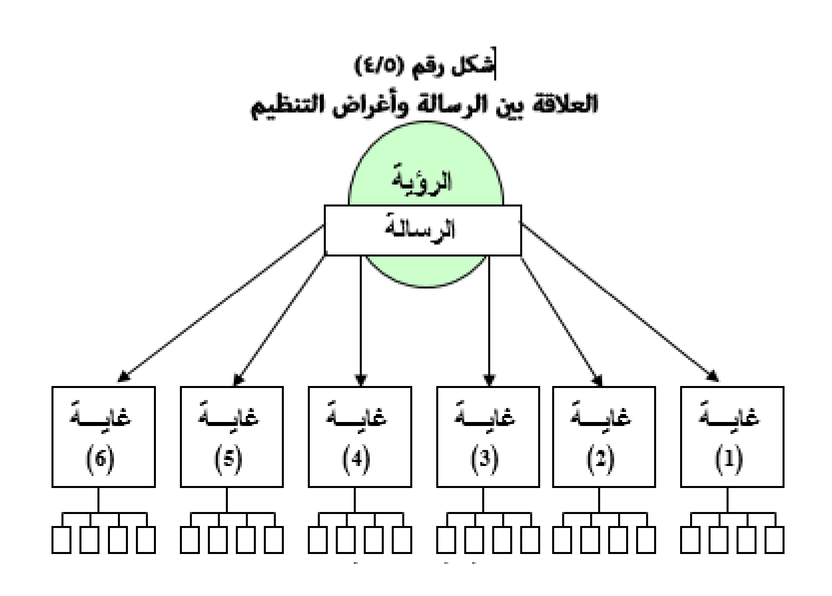
من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلى :

١- أن الرسـالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشـكل تفردها وخصـوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
٢- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التى تقوم بها المنظمة ، فهى تعد المبرر لوجود المنظمة.
٣- تعد الرسالة الركيزة التى تبنى عليها الغايات والأساس فى وضع الأهداف.
٤- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
٥- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

ويوضح الشكل رقم (٤/٥) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم

شكل رقم (٤/٥)

شكل رقم (٤/٥)
العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



١- أهـــــداف

ويتضـح من الشـكل رقم (٤/٥) أن الرسـالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشـاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكرى المنظمة وروادها سـواء كانوا المؤسـسـين أو المسـاهمين أو رجال الإدارة العليا أو المسـتشـارين الذين قد تسـتعين بهم المنظمات فى بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشـكل أن غايات التنظيم Gools تشكل فى ضوء الرسالة التى حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبين الأهداف Objectives وتحدد فى ضوء الغايات السابق وضعها.

ثانياً : أهمية وضع رسالة واضحة :

تنبع أهمية وضـع رسـالة واضـحة فى تحقيق إدارة إسـتراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـ ٥٠٠ شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضـع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسـم بانخفاض مسـتوى الأداء ، وخلصـت تلك الدراسـة إلى أن اهتمام الشركات بوضـع وتحديد رسـالتها والإفصـاح عنها يعد من أهم أسـباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها (David,1989) :

١- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.

٢- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.

٣- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمى موحد.

٤- تحـديـد القيم والاتجـاهـات التنظيميـة بـاعتبـار الرسـالـة هى النقطـة المحوريـة لجهود الأفراد.

٥- تســـهيـل عمليـة ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشـــطة وتحديد المسئولين عن كل منها.

٦- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة فى صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم فى عمليات التقييم والرقابة.

٧- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجى.

مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة :

كما سبق وألمحنا لم تكن هناك رسائل واضحة لمنظمات الأعمال فيما مضى ، إذ كان السعى نحو تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع أكبر كم من الوحدات والحصول على أكبر حجم من الإيرادات مع تحمل اقل قدر من التكاليف والمصروفات، ومن ثم يمكننا القول أنه لم تكن هناك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة، ثم بدت ملامح الاهتمام من خلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لا تعتمد على معايير محددة ، وفى مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التى يمكن صياغتها بدقة وقياسها بمعايير معروفة ، وأخيراً تطورت الرسالة إلى مراعاة الأولويات عند وضعها وقياسها وربطها بالأهمية الخاصة بأنشطة وعلاقات المنظمة، وبناء على ذلك يتبين أن مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل فى :

١- عدم وضوح الرسالة.

٢- وضع رسالة عامة.

٣- وضع رسالة محددة.

٤- مراعاة الأولويات فى عرض مضمون الرسالة.

ويوضح الجدول رقم (٥-١) مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة.

الجدول رقم (٥-١)

مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة

المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز فى صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة No Clear Mission	نحن نريد البقاء. - نعمل لكى نربح بما يضمن لنا الاستثمار - الأرباح هى محور اهتمامنا. الاستمرار
وضع رسالة عامة General Mission	- نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا. - نخطط لزيادة أرباحنا. - نسعى لتصبح منظمتنا هى الرائدة فى الصناعة. - إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا - يعد العاملون أهم مواردنا.
وضع رسالة محددة Specific Mission Statement	- تسعى منظمتنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة ، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعى لتحقيق الريادة فى مجال عملنا. - لقد اخترنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعى لتحقيق التنمية والتطوير المستمر فى خدماتنا والتميز على منافسينا.
مراعاة الأولويات فى عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission	- إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمتنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ ٥%.

- إن زيادة الدخل بنسبة ٥% سيساعدنا على فتح ١٢ منفذ جديد فى مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملاءنا.	

ومن الجدول رقم (٥-١) يمكننا عرض مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع الرسالة وذلك على النحو التالى :

المرحلة الأولى : عدم وضوح الرسالة *No Clear mission* :

إن عمليات صياغة الرسالة ، وتحديد الأهداف والغايات ، وبيان البدائل الإستراتيجية ، ورسم الخطط تعد أمورا بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشود ، ولكننا فى بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافى من ناحية إدارة الشركات بمثل هذه الأمور، فترى ما هى أسباب ذلك؟؟ إن الإجابة على ذلك تتمثل فى تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة " ليس لدينا الوقت للتفكير فى مثل هذه الأمور" ، ويقول آخرين " نرغب فى البقاء " أو " نود أن نبقى فى مجال النشاط السنة القادمة " ، بالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً ما لاتهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت الرسالة فهى غير واضحة ، ومع ذلك ، فبعد زيادة نمو المنظمات واتساع رقعة تعاملاتها ، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات فى وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية : وضع رسالة عامة *General Mission Statement* :

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها ، واتسامها باللامركزية ظهر الاتجاه لتنمية رسالة عامة للمنظمة. وتمثلت الاتجاهات فى تلك المرحلة فى مقولة البعض " نحن نسعى لزيادة أرباحنا " أو " نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا " أو " نحن نعمل لافتتاح محلات جديدة كلما أمكننا لتحقيق راحة العملاء ". ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات.

المرحلة الثالثة : وضع رسالة محددة *Specific Mission Statement*

تتمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة فى السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وكان من أهم خصائص الرسالة فى هذه المرحلة ما يلي :

١- تحديد الرسالة فى مصطلحات يمكن قياسها.
٢- وصف لدور الرسالة فى بيان مكانة المنظمة.
٣- توضيح دور الرسالة فى تحقيق العوائد.

وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضرورى أن تظهر الرسالة فى شكل مكتوب ، وأن تشتمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين والمجتمع والإدارة العليا.

إن وضع الرسالة بصورة محددة يسهم بشكل كبير فى إمكانية تقويمها ومراجعتها، ولهذا كانت المنظمات التى تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة.

المرحلة الرابعة : الأولويات فى عرض مضمون الرسالة *Priorities Among Mission*

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المنظمة. إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التى توليها المنظمة اهتمامها، وتحدد الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعايير التى تحددها المنظمة. فقد ترى منظمة ما أن التزامها بالمسئولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح فى حين تنظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح هى التى ستساعدها فى تحقيق مسئوليتها الاجتماعية ، وترى المنظمة فى كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسئولية الاجتماعية ولكن أولوية الاهتمام بذكر أي منهما يؤثر فى صياغة رسالتها ويسهم فى وضع معايير القياس ، ولقد أصبحت الرسالة فى هذه المرحلة مكتوبة

بشـكل معين خاصـة فى الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة فى سـجلات المنظمات بدءاً من لوائحها الأساسية وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة.

مداخل تحديد رسالة المنظمة :

تتعدد المداخل التى تعتمد عليها المنظمات فى صياغة رسالتها. ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس ، ومن بينها نوع المنظمة ، وتصنيفات المنافع التى تقدمها ، وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ، ونطاق نشاط المنظمة ، وفيما يلى نلقى الضوء على كل مدخل منها.

(١) نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة :

يمكن تصنيف المنظمات فى عدة تقسيمات ، وذلك بحسب بعض المعايير والتى من بينها حجم المنظمة " كبير - متوسط - صغير " ، وملكية المنظمة " خاصة - حكومية - عامة " ، ودور المنظمة " جوهرى - ثانوي ". وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات وتقريرها لإستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية ورسالتها ، فرسالة المنظمات الكبيرة التى يعمل بها عشرات الآلاف ، وتمارس نشاطها من خلال مليارات الدولارات ، لاشك تتطلب جهداً أكبر فى صياغتها وتحديدها عن تلك المنظمة الصغيرة ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحكومية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح Non Profit organization وتتمثل غاياتها فى تقديم الخدمات متكاملة الجودة للمستفيدين بأيسر السبل وفى الوقت المناسب ، أما المنظمات الخاصة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب المادية حتى وإن مارست بعض الأنشطة الاجتماعية ، ولذا يعد تقسيم المنظمات إلى منظمات تهدف إلى تحقيق الربح وأخرى ليس غرضها الرئيسي تحقيق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة.

إن نوع المنظمة يعد أحد المداخل الضرورية لتحديد رسالة المنظمة ويمكن أن نلمس ذلك من خلال سجلات المنشآت والشركات العاملة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية.

(٢) المنافع التى تقدمها المنظمات :

تتأثر رسـالة المنظمة بنوعية المنافع التى تحققها المنظمات لعملائها سـواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية ، وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت Blau & Scott أربع تصـنيفات جوهرية للمنظمات تبعاً للمنافع التى تقدمها ، ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات ، وتتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :

أ- المنظمات التى تقدم المنافع الاقتصـادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى ، ومن أمثلتها شركة جنيرال موتورز **General Motors**.

ب- جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والنفسية بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها ، ومن أمثلتها الاتحادات والنوادي.

جـ- المنظمات الخدمية التى تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها ، ومن أمثلتها الفنادق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية.

د- منظمات المصالح العامة التى تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع والأمن والشرطة.

(٣) فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة.

إن سـبب تواجد المنظمة فى المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها ، وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع ، ومن هنا يأتى دور أطراف المجتمع فى بقاء المنظمة ونموها ، وتعدد الفئات المؤثرة فى حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة ودعم هذه الفئات ويترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة والود فيما بينها ، ومن بين تلك الفئات العملاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين... وغيرهم.

أ- التأكيد على المجتمع :

وهنا تهتم المنظمة عند وضع رسالتها ببيان دورها المجتمعى وحرصها على تنمية وتطوير أفراده والحفاظ على ثرواته ، وإظهاره فى أرقى صورة وأبهاها ، وتتزايد درجات تأكيدها على السياسات الاجتماعية Declaration of social policy.

ب- التأكيد على العاملين :

يعد العاملون الثروة الحقيقية والمورد الذى تولية المنظمات الرائدة الأهمية القصوى ، ولهذا تبرز تلك المنظمات فى رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المنظمات واحترام تصرفاتها ، فهى لن تهتم بالأطراف الأخرى التى تبدو العلاقة معها غير مباشرة إذا لم تهتم بالعاملين لديها الذين تتم المعاملات معهم بصورة مباشرة ومستمرة.

جـ- التأكيد على العملاء :

يجب أن تعكس الرسالة الفعالة التوقعات التى ينتظرها العميل ، إضافة إلى تطوير وتنمية المنتج ، مع محاولة كسب السوق ، إن فلسفة التشغيل الخاصة بالتنظيم يجب أن تحدد احتياجات العميل ثم تمده بالمنتج أو الخدمة التى تشبع تلك الاحتياجات. إن الرسالة الجيدة هى التى تحدد منفعة المنتجات التى تقدمها المنظمة لعملائها. وهذا ما ركزت عليه رسالة شركة T&Ts للتليفونات إذ كان اهتمامها بمنفعة الاتصال وليس بجهاز التليفون ، وكذلك شركة Exxonis للبترول حيث ركزت على الطاقة وليس المنتجات البترولية ، ويجب أن تعى المنظمات وتدرك أن العميل يعلنها صريحة :

- أنا لا أريد أن تقدم لى أشياء.
- لا تقدم لى ملابس ، قدم لى هيئة ومظهر جذاب.

- لا تقدم لى أحذية ، قدم لى الراحة لقدمى والمتعة فى سيرى.
- لا تقدم لى منزلاً ، قدم لى الأمان ، والراحة والسعادة والنظافة.
- لا تقدم لى الكتب ، قدم لى ساعات من المتعة والسرور وعوائد المعرفة.

- لا تقدم لى جهاز تســجيل ، قدم لى ما يملأ فراغى مع تســلية مفيدة وصــوت موسيقى جميل.
- لا تقدم لى أدوات ومعدات ، قدم لى فوائد ومنافع ، ونتائج الاستفادة من صنع أشياء مفيدة.
- لا تقدم لى أشياء ، قدم لى أفكار ، أحاسيس وعواطف ومشاعر.
- من فضــلك لا تقدم لى أشــياء وســلع ومكونات مادية ، قدم لى مجموعة من المنافع المادية والمعنوية ، والاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

(٤) نطاق نشاط المنظمة :

تمارس المنظمات نشــاطها فى مجال جغرافى معين ، قد يكون منطقة محدودة ، وقد تتزايد تدريجياً وتتسع فتصبح دولية النشاط إنتاجيا وتسويقياً ، ويؤثر ذلك لا شك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة ، إن التحول الذى تشهده المعاملات الحالية فى مجال الأعمال ، والمتوقع أن يتســع نطاقه فى القرن القادم نتيجة العولمة الزاحفة بمعدلات كاســحة له تأثيره الواضــح على الرؤية Vision المســتقبلية والرســالة التنظيمية Organizational Mission.

خصائص الرسالة الفعالة :

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالى :

(١) القابلية للتحول إلى خطط وسياسات :

إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها.

(٢) الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الامكانات والموارد المتاحة.

(٣) التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

(٤) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة ، وتمارس نشاطها فى سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها فى الاعتبار.

(٥) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التى تمارسها ، والمنتجات التى تقدمها والمنافع التى تحققها ، بل إن البعض ينادى بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمى والزمنى.

(٦) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفى والتشغيلى ، ويجدر بإستراتيجيوا المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

(٧) الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعانى والكلمات، ودقيقة فى تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

(٨) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة ، بما يوضح الأيدولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد فى المنظمة.

(٩) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة فى كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف والإستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة الإجابة عن السؤال التالى : ? What Business are wein أو ?Do we want to bein ، إن الرغبة فى تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

(١٠) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة فى المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

عناصر رسـالـة المـنظمــة :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التى يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التى أجراها **David** وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل فى تسعة عناصر هى (العملاء - المنتجات - الموقع - التكنولوجيا - الاهتمام بالبحوث - الفلسفة الفكرية - المفهوم الذاتى - الاهتمام بالصورة العامة - الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذى يمكننا عرضه فى الجدول رقم (٥-٢).

جدول رقم (٥-٢)

عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
١. العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢. المنتجات	ما هى السلع والخدمات الأساسية التى تقدمها المنظمة ؟
٣. الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
٤. التكنولوجيا	ما هى أسس التكنولوجيا التى تعتمد عليها الشركة ؟
٥. البقاء/النمو/ الربحية	ما هى إلتزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
٦. الفلسفة والأيدولوجية	ما هى قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟

٧. المفهوم الذاتى	**ما هى أهم نواحى قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟**
٨. الصورة العامة	**ما هى الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟**
٩. العاملين	**ما هى اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟**

ومن أمثلة الرسائل التى تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ، حيث حددت رسالتها كالتالى :

" نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا "

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالى :

" إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية ".

وبالنسبة للرسائل التى تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مكجيروهيل) والتى تنص رسالتها على ما يلى :

" نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمى موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التى تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة ".

وفيما يتعلق بالرسالة التى تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نموذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالى : " إننا نشارك فى تدعيم الاقتصاد القومى فى المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولى يجب القيام بها على خير وجه ".

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : " نحن نؤمن بدور المورد البشرى وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته ،

وترقيتـه ومراعاة مشـــاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ".

ونعرض فيما يلى بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منشورة عن شركات مستحضرات تجميل ، وجامعة علمية ، وشركة تقدم الإطارات والمطاط ، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها فى الرسالة

❍ رسالة شركة AVON ❍

تتمثل رسالة شركة افون فى تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد ، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً فى مجال التجميل. وتحاول الشركة أن تنوع فى عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

إن مركزها المالى القوى سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوى لشركة أفون ١٩٨٢ م).

❍ رسالة جامعة ولاية بن ❍

إن المسئولية الرئيسة لجامعة ولاية بن هى تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث والخدمات العامة ، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتى وتنمية وتطوير الرفاهية ، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز ، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات اتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية ، ومهمتها الكبيرة فى الوقت الحاضر هى مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التى تحدث فى المجتمع. فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم أنفسه باستمرار على مدار حياته.

إن المعدل السريـــع فى التغير بمجتمعنا المعاصر يملى على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أى تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع

إن برامج الجامعة فى البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسـهم فى حل المشـكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التى تواجه المجتمع ، وتتحمل مسـئولياتها التعليمية على مسـتوى الدراسـات العليا ، ويجب على الجامعة أن تعمل بشـكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسـعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التى تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد فى المجتمع ، وعن طريق تشـجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع ومن خلال الولايات الأخرى والـدول الأخرى ، فـإن الجـامعـة قـد تمكنـت من تقـديم الفكر المتطور والذى من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية. كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية ، ولأداء هذه الوظيفة من الضرـورى للجامعة أن تنشـئ فكر مسـتقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن)

❍ رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط ❍

عن طريق التنويع الموسـع احتلت الشرـكة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة فى جميع الصـناعات والخدمات الأسـاسـية المتقدمة تكنولوجياً. عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية ، وكشركة رائدة فى مجال المطاط فإن الشركة هى المنتج الاقليمى الأول للإطارات وتحتفظ بخط متكامل من إطارات وسـائل نقل المسـافرين والشـاحنات للمعدات الأسـاسـية وأسـواق الإحلال ، ومنتجات الشرـكة الكيماوية والبلاسـتيكية والصـناعية تمثل منتجات أسـاسـية لشرـكات السـيارات والبناء والمعدات والصـناعات الأخرى وهى تعد شركة رائدة فى إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية.

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصـنيع المتقدم تقوم الشرـكة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ، وتقدم منتجات



رائـدة فى مجال صـــناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضـــاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصـة فى مجال زجاجات المشروبات الخفيفة ، ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحى والسينمائى والتليفزيونى والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية ، بالإضـــافة إلى ذلك فان اســـمها يتضـــمن التنويع الشـــامل (التقرير السنوى للشركة ١٩٨٣ م).

❍ رسالة شركة مارى كاى للتجميل ❍

إن حياة المرأة هى شـغلنا الشاغل ، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتهـا وكيفيـة التحـايل على التزاماتها وكيفية الوصـــول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حيـاتهـا فـإن مـارى كاى تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها فما نقوم بـه أكثر من مجرد بيع أدوات التجميـل للمرأة فقط. بـل نحن نهتم بكيفيـة العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغير التى تمر بها المرأة. إن غاية منظمتنا فى الثمانينيات أن نصـبح أفضـل المنظمات فى العـالم فى حقـل مســـتحضر ـات التجميـل ، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن.

إن النســاء يعرفن سر تفوقنا ، فهن يحصـلن على جميع اســتشــاراتهن الجمالية من مارى كاى ، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحت وحماية المرأة بنسبة ١٠٠% ، ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن مارى كاى تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات مارى كاى ، ونحن نعتنى بعميلاتنا ، فالعميل لا يهتم بحساب ما الـذى نتحمله لكى نعرف حتى يعرف كيف نعتنى به ، وهذا ما يمثل فلســـفة مارى كاى التى تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم فى جميع الأوقات ، وتهتم الإدارة

بالموارد البشرية بصورة جدية ، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً.

ومن خلال الأمثلة السابقة يمكننا عرض مصفوفة تقييم رسالة كل شركة فى ضوء عناصر رسالة المنظمة السابق عرضها ، ويوضح الجدول رقم (٥-٣) مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة.

جدول رقم (٥-٣)

مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة

اسم الشركة	العملاء	السلع والخدمات	الأسواق	التكنولوجيا	البقاء	الفلسفة	المفهوم الذاتى	الصورة العامة	العاملين
شركة أفون	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗
جامعة ولاية بن	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
شركة الإطارات	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
شركة مارى كاى للتجميل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

من الجدول رقم (٥-٣) يتضح أن شركة أفون لمستحضرات التجميل قد التزمت ببعض العناصر ، وتجاهلت عناصر أخرى ، وما ركزت عليه الشركة هو السلع والخدمات والأسواق والرغبة فى البقاء، وإذا نظرنا لشركة الإطارات نجد أن مجال اهتماماتها قد زادت على سابقتها حيث أبرزت اهتمامها بالعملاء والمنتجات والأسواق وتعد هذه العناصر من أهم ما يجب التركيز عليه فى رسالة المنظمة. أما شركة مارى كاى فقد تناولت جميع العناصر الواجب تناولها ، ومما يمكن ملاحظته على بيانات الجدول السابق ما يلى :

- **أن معظم الشركات تركز على أهمية ذكر العملاء فى رسالتها.**
- **أن جميع الشركات اهتمت بذكر المنتجات والأسواق فى رسالتها.**
- **أن معظم الشركات لم تهتم بذكر العاملين فى رسالتها.**

- تختلف أهمية ذكر باقي العناصر في رسالة الشركة مثل خط التكنولوجيا وفلسفة

الفصـــل الســادس

تحديد الغايات والأهداف

Goals and Objectives

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- تعريف الغايات النهائية وخصائصها.
- الفرق بين الغايات والأهداف
- أهمية وضع الأهداف.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف.
- تقسيمات الأهداف.
- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟

مقدمة

توجـد حـكمـة إغريقيـة قـديمـة تقول." لو أن قـائـد السـفينـة لا يعرف مـا هو الميـنـاء الـذى يجـب أن يرســو بـه ، فـانـه لن يســتطيع الاسـتفـادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءتة الشخصية ولن يرسو على أى ميناء ".

إن أغراض المنظمـة تمثـل الموجـة الأسـاسي الذى يقودها إلى تحقيق الغايات التى تسـعى إليها ، فالغايات والأهداف تسـهم فى إصـدار القرارات الاسـتراتيجية ؛وتوضـح أولوياتها وأهمية كل منها ، كما تسهم أيضا فى بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركز علية فيهما. ويسـاعد وضـع الأهداف التنظيمية فى المسـتويات العليا فى وضـع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد فى المسـتويات التالية ، كما تسـهم فى بيان مراكز المسـئولية. وأخيراً فإنها تسـهم فى تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فان المنظمة فى حاجة إلى وضـع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

وسوف نتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- تعريف الغايات النهائية وخصائصها.
- الفرق بين الغايات والأهداف.
- أهمية وضع الأهداف.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف.
- تقسيمات الأهداف.

- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟

تعريف الغايات النهائية وخصائصها :

تشـــير الغـايـات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتى ترتبط بتحديد الغرض الذى يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تبنى الغايات على هدى من رســـالة المنظمة التى تمثل الخصـائص الفريدة والصورة المميزة التى تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتى لها ، وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التى تخدمها، والحاجات الأسـاسية التى تحاول إشباعها ، فنجد أن مصنع الحديد والصلب يصنع الصلب ومنتجاته لخدمة السـوق المحلى والتصـدير ، وهيئة السكك الحديدية تهتم بنقل الناس والبضائع ، فى حين تهتم شركة التأمين بنشرـ الأمان والاطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشـــاط الأفراد ، وتقوم البنوك لتيســير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال.

ولهذا فان الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنه ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة.

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة ، بل يجب عليها أن تعكس الفلســفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأســاســية. كما يجب أن تتميز بالشـــمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (الســـن/الجنس /الخصـــائص الجغرافية/الموقع...) والمنافع التى يمكن إشـــباعها للعملاء (منتجات / تســـليم / ســـعر...) والتكنولوجيا المسـتخدمة... وغيرها ، وتتميز الغاية فى بعد ثالث بطول الأجل إذ تبنى أسـاساً على سبب وجود المنظمة. وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١- من هم عملاء المنظمة ؟ (فالمستشفى على سبيل المثال ترى أن مسئوليتها هى الأطباء ، الممرضون ، المرضى ، الآلات ، وغيرهم ممن يستخدمون منتجاتها)

٢- ما هى السلع والخدمات الرئيسة للمنظمة ؟ (فشركة استخراج وتصنيع البترول الخام نجد أن مسئوليتها تتمثل فى استخراج وتصنيع البترول الخام، الغاز الطبيعى، وسوائله ، بمراعاة الجودة العالية لهذه المواد ، وتسويق تلك المنتجات ، وتقديم كل ما يرتبط بها من خدمات لجميع المستخدمين وبأسعار مناسبة).

٣- ما هو السوق الرئيسى للمنظمة ؟ (فبعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية فى المناطق الحضرية ، ولا يثنيها ذلك عن البحث عن فرص فى أسواق المناطق الريفية).

٤- ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ؟ (فإحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على تصنيع تكنولوجيا الالكترونيات الصغيرة لأغراض التعليم).

٥- كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية ؟ (فإحدى شركات النشر الكبيرة ترى أن مسئوليتها تتمثل فى تغطية احتياجات مختلف أنحاء العالم من المعرفة وبأرباح عادلة من خلال تجميع وتقييم وإنتاج وتوزيع معلومات قيمة بما يفيد عملائها وموظفيها ومؤلفيها والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة).

٦- ما هى الفلسفة الرئيسة فى المنظمة ؟ وما هى المعتقدات والقيم ، والطموحات الخاصة بالمنظمة وأولويات اهتمامها (فبعض الشركات الكبيرة تضع نصب عينيها المقولة التالية : نحن نعتقد أن تنمية الإنسان هو الهدف الأسمى للحضارة).

٧- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها ؟ (فالشركة هنا تهتم بالوقوف على نواحى قوتها الأساسية وتحاول تعزيزها لتثبت ذاتها فيما بين مثيلاتها فى السوق).

٨- ما مدى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ؟ (فالمنظمة تبحث دورها فى تحقيق التنمية الاقتصـــادية ، والرفاهية القومية ، وتخفيض القروض، وتخفيض الأســـعار ،... وغيرها من المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع الذى تمارس فيه نشاطها).

٩- مـا مدى الاهتمام برعاية مصـــالح العاملين بالمنظمة ؟ (فالمنظمة لن تحقق غاياتها الرئيســة على المدى الطويل بدون اهتمامها برعاية مصـالح العاملين بها. سـاعية إلى تحقيق التوفيق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية).

لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة ؟

تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضـحة ومحددة ، وذلك للعديد من الأسـباب من أهمها ما يلى :

١- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة : إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود ، ولهذا فهى تساعد على أن يعمل الجميع فى اتجاه واحد.

٢- توفير الأسـاس أو المعيار لتخصـيص الموارد داخل التنظيم : فيجب أن تسـخر جميع الموارد المتاحة سـواء كانت مادية أو بشرـية لخدمة الغايات النهائية التى تسـعى المنظمة لتحقيقها.

٣- تركيز جهود الأفراد والوحدات : بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد ، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة.

٤- تحـديـد الأهـداف الفرعيـة لمختلف وحدات النشـــاط : بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية.

الفرق بين الغايات والأهداف :

تشـير الأهداف إلى "النتائج التى تسـعى المنظمات إلى تحقيقها "ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومى "Objectives" و "Goals" ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أســاس أن :

- " Goals " : تشير إلى الأهداف التى تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشــار إليها Long - run - Open - ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توضع هذه الأهداف Goals آخذه صفة العمومية والشمول والأفضــليــة مـثـل : تحقيق أعظم ربحيـة To achieve greater or better Profitability.
- " Objectives " : وتشــير إلى تلك الأهداف الوســطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسـالتها إلى نواحى محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة ، وهى تشمل بالتسلسل مايلى :

١- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.

٢- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

٣- نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية ، وقابلة للتحقيق).

٤- إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبواسطة من ؟

وبنـاء على ذلـك فـالأهداف قد تشــمل : مســتويات الربح المرغوبة ، العائد على الاســتثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو فى الأســواق ، مســتويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة... الخ.

إن مجال الأعمال الرئيسة للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التى تبنى على أسـاس مـا ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشـاط المنظمة (المسـاهمون، العاملون، الموردون ،... الخ). إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل الانطلاقة إلى بيان مهام المنظمـة التى من خلالهـا تتميز عن غيرها من المنظمات ، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسـب ما درسـته وحددته فيما سـبق. وبناء على غايات المنظمة تسـتطيع وضـع أهدافها التى تسـعى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهى فى سبيل تحقيقها تستعين بالخطط والسياسات المرشدة.

وخلاصـة القول : إن الأهداف العامة الشـاملة " Goals " تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهى بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثـل هـدف تعظيم الربحيـة أو هـدف النمو والتوسـع أو هـدف الالتزام بالمسـئولية الاجتماعية ، ولهذا فهى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإسـتراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة. هذا ، فى حين أن الأهداف الفرعية " Objectives " تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطى والتشغيلى وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تفصـيلاً وإيضـاحا للأهداف العامة ، وكمرشـد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق ١٠% معدل نمو فى مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو ١٩٩١ م.

ويوضح الشكل رقم (١/٦) الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية

الشكل رقم (١/٦)
الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية

ومن الشــكل رقم (١/٦) يتضــح أن غايات المنظمة تمثل أحد أبعاد أربعة رئيســة يجـب مراعـاتها قبـل إجراء تحليـل SWOT ، تتمثـل تلـك الأبعـاد فى : تعيين الرؤيـة المســتقبلية الشــاملة وتحديد الرســالة والغايات ، هذا إلى جانب إجراء التحليل البيئى الداخلى والخارجى ، بالإضــافة إلى قيم ومهارات واضــعى الإســتراتيجية ، والســياســات الإستراتيجية وبعد إجراء تحليل العوامل البيئية والوصول إلى نتائج عن الفرص والمخاطر ، ونقاط القوة والضـعف ، أى تحديد موقف المنظمة يمكن من تحديد وبناء الأهداف التى يجب أن تسـعى المنظمة أى تحقيقها وذلك يسـهم فى حسـم الموقف لبناء الإسـتراتيجية المناسبة فى كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

أهميــة وضــع الأهــداف :

هناك عدة نواحى تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

١- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضــحة تســعى المنظمة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ ، وتؤســس الســياســات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

٢- تعد الأهداف مرشـداً لاتخاذ القرارات : إن الأغراض والأهداف التى تسـعى المنظمة إلى تحقيقهـا تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناســبة للمواقف التى تواجهها ، كما أنهـا تفسرــ ســبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالى فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

٣- تسـاعد الأهداف فى المسـتويات العليا " Goals " على وضع الأهداف فى المستويات التالية " Objective " : إن وضـع الأهداف الخاصـة بالمنظمة فى المسـتويات العليا يسـاعد ويمهد فى وضـع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد فى المسـتويات التالية.

٤- يسهم وضع الأهداف فى تحديد مراكز المسئولية : فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات وأفراد محـددين ، لكل منهم دور معين حســب مهام وظيفته ، وبالتالى يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التى أنيط به تحقيقها.

٥- تسـهم الأهداف فى تفويض السـلطة : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد فى التفويض السليم للسلطة كما يساعد فى التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

٦- تســـهم الأهـداف فى بيـان نوعيـة العلاقـات الســـائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها : فالأهداف تسـاهم فى بيان العلاقات بين المنتجات والأسـواق وما يجب التركيز عليه، كما تسـاهم فى بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سـواء كانت بشـكل رأسى أو أفقى ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

٧- تسـهم الأهداف فى وضـع المعايير والمقاييس التى تسـتخدم فى الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

٨- تسـاعد الأهداف فى تقييم أداء الأفراد : بحيث يتم الاسـتفادة من نتائج هذا التقييم فى وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز... وغيرها.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضـــع الأهداف يمكننا اســـتعراض رؤية رؤساء بعض المنظمات فيما يتعلق بما هي الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها :

يقول رئيس إحدى المنظمات : " يتمثل هدفى فى تبنى الأعمال والمشروعات التى تدر علىّ ربح كبير ، لأن ذلك يمثل وظيفتى الرئيســـية ، مع المحافظة على أكبر قدر من الأمان ".

وتتمثـل أهداف منظمة أخرى فى : " زيادة نصـــيب كل ســـهم من الأرباح ، ورفع العائد على رأس المال المسـتثمر ، وتحقيق الرضـا الوظيفى ، ومشاركة العمال ، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة ، أن ما سبق يعد أهدافاً هامة من وجهة نظر هذه المنظمة ولا يعد تحقيقه متعارضاً مع تحقيق الأهداف المالية ".

وتحـددت الأهـداف فى منظمـة ثـالثـة على النحو التـالى : " إن أحـد أهم أهـداف المنظمات ، بل والمجتمعات ، يتمثل فى تحقيق الربح ، وللوصـول إلى هذه الغاية فى شكل عوائد إضـافية لحاملى الأسـهم لحصـولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التى من أجلهـا اســتثمروا أموالهم.... إذ يتمثل هدفنا الأســاسى فى تعظيم العائد على الأصــول المستثمرة وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن ".

وفى منظمة رابعة ، نجد أن أهدافها قد تمثلت فى :

١- التوسع فى الحجم ، والتأثير والربحية.
٢- التفوق والتميز نسبياً على المنافسين فى مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين.
٣- البقاء دائماً فى المقدمة فى مجال أنشطتنا بالنسبة للشركات المماثلة.
٤- التوسع فى مزيج المنتجات الذى نقدمه للمستهلكين.
٥- ولقـد أوضــحت نتائج إحدى الدراســات التى أجريت بهدف التعرف على أهداف المنظمـة وخـاصــة هدف المســئولية الاجتماعية ، والتى أجريت على ٢٢٠ منظمة مختلفة النشاط أوضحت نتائج تلك الدراسة أن أهم الأهداف تتمثل فيما يلى :

   ١- الأهداف المالية ، وقد اختارها ٢١٥ مدير (٩٧,٩ %).
   ٢- النمو والتوسع ، وقد اختارها ١٧٤ مدير (٧٩,١%).
   ٣- الاستفادة الكاملة من الموارد ، وقد اختارها ١١٩ مدير (٥٤,١ %).
   ٤- استقرار الشركة ، وقد اختارها ١١٤ (٥١,٨ %).

لم تظهر هـذه المنظمات هـدف المســئوليـة الاجتماعيـة كواحـد من أهم الأهداف الأربعة الأولى.

وقد أجريت دراســة تحليلية للوقوف على ســلســلة الغايات والأهداف فى ٢٨ شركة أمريكية كانت نتائجها على النحو المبين فى الجدول رقم (٦-١).

جدول رقم (٦-١)

سلسلة الغايات والأهداف فى عينة من الشركات الأمريكية

الأهداف	عدد الشركات	%
• الربحية	٧٣	٨٩
• النمو	٦٧	٨٢
• الحصة التسويقية	٥٤	٦٦
• المسئولية الإجتماعية	٥٣	٦٥
• رفاهة العاملين	٥١	٦٢
• جودة المنتجات	٤٩	٦٠
• البحوث والتطوير	٤٤	٥٤
• التنويع	٤٢	٥١
• الكفاءة	٤١	٥٠
• الاستقرار المالى	٤٠	٤٩
• المحافظة على الموارد	٣٢	٣٩
• التنمية الإدارية	٢٩	٣٥
• المشروعات متعددة الجنسية	٢٤	٢٩
• الاندماج	١٤	١٧
• غايات متنوعة أخرى	١٥	١٨

ومع هـذا ، نجد أن هذه الأهداف يعتريها أحياناً بعض العيوب ، ويوجه إليها النقد من حيث :

- أن بعض الأهداف بها تناقض فى المنظمة الواحدة.
- أن بعض الأهداف لا يمكن خضوعها للقياس الكمى.
- أن لفظى تعظيم الربح وتـدنية التكاليف من الألفاظ المطاطة ، إذ ما هى القيمة أو النســبـة المراد تعظيم الربح إليهـا ، وبالمثل ما هى القيمة أو النســبة المراد تدنية التكاليف إليها.

وبنـاء على مـا ســبق ، يمكننـا بيـان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضــع الأهداف وذلك على النحو التالى :

١) القابلية للقياس الكمى : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمى قدر الامكان ، حتى يمكن التحقق من الوصـول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياســها كمياً ، كتحقيق الرضـا الوظيفى ، والالتزام بالمســئولية الاجتماعية.... ، إلا أن ذلك يجب إلا يثنى من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضـع بعض المقاييس والطرق والأسـاليب الكمية والوصـفية - مع الاسـتعانة باسـتمارات الاستقصاء - التى يمكن أن تساعد فى الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

٢) الوضــوح والبســاطة والقابلية للفهم : يجب أن تكون الأهداف واضــحة ومفهومة وخاصــة لكل من واضــعيها ومنفذيها ، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

٣) الموضـــوعية والواقعية : يجب أن تكون الأهداف موضـــوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصـالح مختلف الأطراف بصـورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشـخاص والمصـــالح المنفردة ، فتراعى الأهـداف التنظيميـة بـالتكـامـل مع الأهـداف الفردية ، وتراعى مصـالح المنظمة بالتناسـق مع مصـلحة البيئة ، وتراعى المصـالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير... وهكذا.

٤) الارتباط بعنصر الزمن : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أى ترتبط بمواعيد زمنيـة محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف إســتراتيجى ذلك الذى يتم تغطيته فى مجال زمنى واســع ، ويقال خطط طويلة الأجل (٥ - ١٠ ســنوات تقريباً) ، وخطط متوسـطة الأجل (٢ - ٥ سـنة تقريباً) ، وخطط قصـيرة (فى حدود سـنة تقريباً) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التى يتم السعى إلى تحقيقها.

وعلى ذلـك نجـد أن البعض قـد ربط بين فعـالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين فى الشكل رقم (٢/٦).

شكل رقم (٢/٦)

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

المدى الزمنى / فعالية المنظمة	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف ومعايير التقييم	* الإنتاج * الكفاءة * الرضا	* التكاليف * النمو *	* البقاء

ويتضح من الشكل رقم (٢/٦) أنه ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائى للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا ؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً فى المدى البعيد ، فى حين نجد أن الأهداف فى المدى الزمنى القصير تتمثل فى :

- الإنتاج : وذلك بكميات ونوعيات معينة تتطلبها البيئة.
- الكفاءة : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- الرضا : وتمثل هدف تحقيق المنافع التى يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع.

وعلى المدى الزمنى المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل فى :

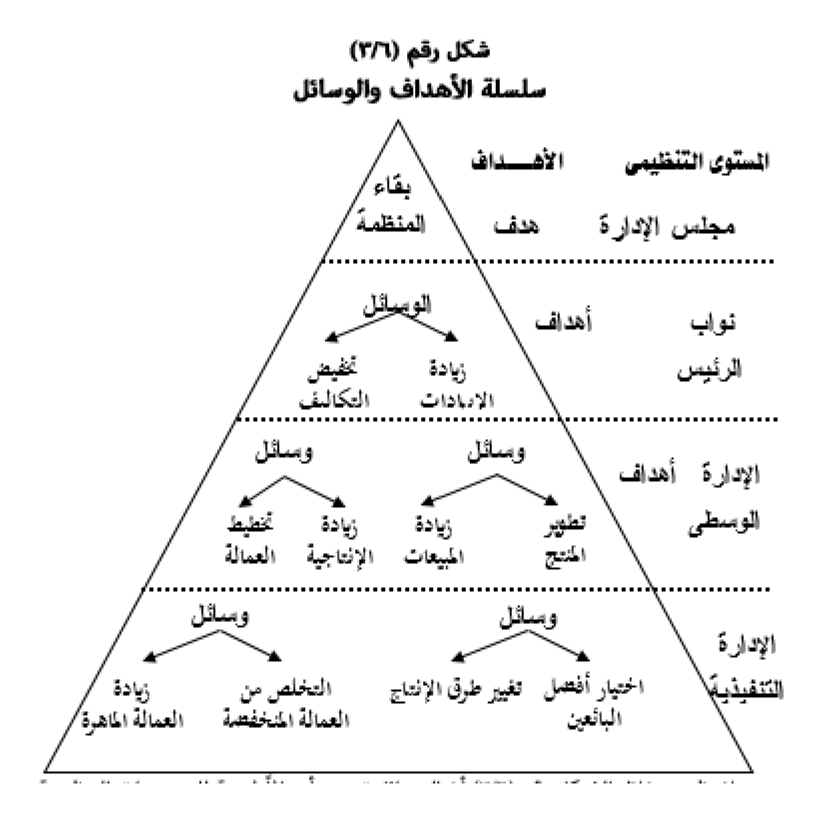
- التكيف : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- النمو : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدريجياً بما يؤدى إلى دعم قدرتها على البقاء فى المدى البعيد.

٥) مشاركة العاملين فى وضع الأهداف : يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف فى وضعها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.

ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف **Management by Objectives (M.B.O)** الذى يتضمن مشاركة المرؤوسين فى تحديد الأهداف المسئولين عن تحقيقها.

٦) الانسجام والترابط بين الأهداف : ينبغى إلا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدى لتحقيق رسالتها ويوضح شكل رقم (٣/٦) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسئولة عن كل منها :

ويلاحظ من خلال الشكل رقم (٣/٦) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات



شكل رقم (٣/٦)
سلسلة الأهداف والوسائل

التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمى الأعلى هو الذى يتولى وضع الأهداف العامة ، فى حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل من عدم التأكد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

تصنيفات الأهداف :

(١) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

أ- الأهداف الرئيسـية : تمثل تلك الأهداف التى لا تحتاج إلى التدليل على سـبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف " تحقيق الأرباح

ب-الأهداف الفرعية : تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة فى سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف "تحقيق كمية مبيعات معينة فى الشهر".

(٢) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية :

أ - الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشـورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بمـا يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهم الإدارة العليا فى علاقتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب - الأهـداف الواقعيـة : وتمثل الأهداف التشـــغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل " العمل على تشغيل ٥ مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً ".

(٣) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

أ - الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف الميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـــ "مازلو" فى التعرف على الأهداف التى يسـعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد فى كل مسـتوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب - الأهداف على المستوى التنظيمى : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التى يجب أن تسـعى المنظمة إلى تحقيقها. وفى هذا الصـدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال :

(١) الموقف التسـويقى : تسـعى منظمات الأعمال إلى السـيطرة على نصـيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها.

(٢) الإبـداع والتجديد : يجب أن تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة ، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الإنتاجية والتسويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومجالات تنمية الموارد البشرية بها.

(٣) الإنتاجية : يجب أن يضـع التنظيم الأهداف التى تمكنه من قياس كفاءة اسـتخدام موارده المتاحة.

(٤) الموارد المالية والمادية : يهتم التنظيم بوضـع المعايير التى تسـاعده على اسـتغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.

(٥) الإنجاز الإدارى والتطوير : إذ يجب تعريف كيف سـيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.

(٦) الربحيـة : تسـعى منظمات الأعمال لبنـاء معـايير تسـهم فى قيـاس العوائـد على الاستثمارات والتى يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.

(٧) إنجـاز العـاملين واتجـاهـاتهم : يجـب تحـديـد مسـتويات أداء محددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.

(٨) المسئولية العامة : تضع المنظمة بعض الأهداف التى تتعلق بقياس دورها الإجتماعى وآثار أنشطتها ومكانتها فى المجتمع الذى تعيش فيه.

ويوضح الشكل رقم (٤/٦) الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية من وجهة نظر دراكر.

شكل رقم (٤/٦)
الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية

المسئولية العامة
الموقف التسويقي
الموارد المالية
الإبداع والتجديد
إنجاز العاملين واتجاهاتهم
الإنتاجية
الأداء والتطوير الإدارى
الربحية

تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه :

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف ، وتبدو أهمية التصدى لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض ، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية ، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض ، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الإستراتيجية.

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلى :

١- يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسى ، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة ، إذ تمثل المنظمة نظام متكامل ومترابط وذو أبعاد فرعية كالإنتاج والتسويق والأفراد... الخ وإذا لم يحدث بينها تناسق فلن تصل إلى غرضها الكلى ولن تؤدى رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل.

٢- إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الإستراتيجية ، ومن ثم ، يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترجيح للهدف الأكثر أهمية والأكثر إرتباطاً بالإستراتيجية الأصلية.

٣- يجب إعادة النظر فى الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف ، وذلك نظراً للتغيير المستمر فى الظروف البيئية المحيطة.

٤- يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف ، أى يتم صنع القرار من أسفل وإن كان اتخاذه يتم فى المستويات العليا.

٥- يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التى تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة ، أو بفرد معين يقودها ولذا فلا يجب تغير الأهداف لمجرد تغير الأفراد.

٦- يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذى سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التى من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

٧- إن مشاركة الفرد فى تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

○ الفصـــل السابع

البدائل الاستراتيجية
Strategic Alternatives

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- العوامـــل التـــى تؤخـــذ فى الاعتبـــار عنـــد المفاضـــلة بين بدائل الإستراتيجيات.
- تقسيمات البدائل الإستراتيجية.
- نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

مقدمة

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التى ستعمل المنظمة على تحقيقها ، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحى القوة والضعف التى تتسم بها ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التى يمكنها الاختيار من بينها.

ولهذا يتناول هذا القسم بدائل الإستراتيجيات التى يمكن للمنظمات أن تختار فيما بينها بناء على نتائج الدراسات السابق تحليلها ، مع العرض أولاً للعوامل الواجب أخذها فى الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وأخيراً نعرض لبعض النماذج التى يمكن استخدامها لاختيار الإستراتيجية المناسبة.

وبناء على ماسبق يتعرض هذا الفصل للموضوعات التالية :

- العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات.
- تقسيمات البدائل الإستراتيجية.
- نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات :

تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة ، ومن أهم هذه العوامل :

١- الأهداف التى يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

٢- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.

٣- القيود الخاصة بنواحى القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.

٤- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

وفيما يلى نبذة عن كل عامل من هذه العوامل :

١- الأهداف :

وتمثل الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة فى الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية ، إستراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.

٢- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية :

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية ، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التى تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التى تتمتع بها ، كما تقف على النقاط التى تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها أو تقلل من آثارها.

٣- القيود الخاصة بنواحى القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة :

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلى بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

ويجب ألا ننسى أن كلاً من الفرص والمخاطر ، والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التى تخدم عند بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإتباع من قبل المنظمة.

٤- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة :

يتوقف إتباع أى من البدائل الإستراتيجية - بجانب ما سبق أيضاً - على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا ، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم.

ويبين الجدول رقم (٧-١) العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها ، والتى سنتناولها فى الفقرات التالية بالتفصيل وتشمل :

أ- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم.

ب- إستراتيجية التوسع.

جـ- إستراتيجية الانكماش.

جدول رقم (٧-١)

العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها

الإستراتيجية	بدائل الإستراتيجية	الأهداف	أهم القيود
(١) الإبقاء على الوضع الحالى	الإبقاء على الوضع الحالى	النمو المحدود	- خصائص السوق الحالى - الموارد التنظيمية
(٢) إستراتيجية التوسع	أ- التركيز	- الأرباح - كسب قطاع معين	- المنافسة فى الأسواق. - معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا
	ب- التنويع - التنويع المرتبط	- النمو - الأرباح - التنويع	- مدى ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا - مدى قدرة ومهارة والإدارة على التحول لهذا التنويع
	- التنويع غير المرتبط - التنويع الرأسى - التنويع الأفقى	- النمو - التنويع	- القدرة على التحكم فى العمليات - التنسيق فيما بين المخرجات. - القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية
		- النمو - الرقابة والتحكم	- مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والإندماج مع شركات أخرى
	ج- المشاركة	النمو التكامل	- القدرة على مشاركة شركات أخرى.

(٣) إستراتيجية الانكماش	أ- تخفيض حجم العمليات. ب- الإســتســلام لشركات أخرى. جــــ- التحول إلى نشاط آخر د- التصـفية وبيع الأصول	- تــخــفــيــض الـتعهـدات نحو السوق الحالى. - الاســـتـثـمار فى السوق - النمو المحدود - الخروج المبـاشر من السوق	- خصائص السوق والعملاء - انخفاض الموارد - اهتزاز الموقف السوقى - ظهور تكنولوجيا حـديثـة لا تستطيع المنظمة مسايرتها - عدم القدرة على الإســـتمرار فى المـعـامـلات مع كـافـة أطراف السوق

تقسيمات البدائل الإستراتيجية :

يمكن وضع بدائل الإستراتيجيات فى عدة تقسيمات على النحو التالى :

١- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى **Maintenance of Status Quo**

٢- إستراتيجية النمو والتوسع **Growth Strategy** والتى قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- إستراتيجية التركيز **Concentration Strategy**

ب- إستراتيجيات التنويع **Diversification Strategies**

- التنويع المرتبط وغير المرتبط **Concentric&Conglomerate Diversification**.
- التنويع الرأسى والأفقى. **Vertical & Horizontal Diversification**
- التنويع الداخلى والخارجى. **Internal & External Diversification**

جـ- إستراتيجية المشاركة **Joint Ventures**

(٣) إســـتراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy ، والتى قد تأخذ أحد الأشـــكال التالية :

أ- تخفيض حجم العمليات.	Cutback
ب- الاستسلام لشركة أخرى.	Captive Company
جـ- التحول الكلى لنشاط آخر.	Transformation
د-التصفية وبيع الأصول.	Liquidation Strategy

وفيما يلى نبذة عن كل إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات :

(١) إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى :

تمثل الإسـتراتيجية التى تسـتمر الشركة من خلالها فى خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذى كان متبعاً فى الماضى ، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسـويقية - تبقى نسـبياً - بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مسـتوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذى غالباً ما يكون عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى :

أ- رغبة أصـحاب المنشـآت الصـغيرة ، والناجحة فى نفس الوقت ، فى النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصـة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل فى إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت.

ب- قناعة أصـحاب المنشـآت بمسـتويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

جـــــ - تجنب المخاطر المترتبة على التوســع والنمو فى الأنشـــطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.

د- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاسـتثمارات الإضـافية مع عدم الحصـول على عوائد تكفى لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.

هـ- قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو فى عملياتها.

و- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتى تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

ز- القيود البيئية ، والتى قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، ومن أهم هذه القيود :

- السكان : وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطء وتوقع تناقص عدد مستهلكى منتجات المنظمة ، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة.
- الموارد الطبيعية : وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها.
- التكنولوجيا : وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيداً على النمو والتوسع فى بعض المنظمات لعدم قدرتها فى الحصول عليها أو تشغيلها.

ومن أهم المخاطر التى تتعرض لها المنظمات التى تنتهج إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى ما يلى :

أ- التغير فى الظروف والعوامل الطبيعية ، فاحتمالات تغير البيئة ، وحاجات ومتطلبات المستهلكين - أمر وارد - بما يؤدى إلى تدهور موقف المنظمة فى السوق ، إذ أن البيئة ساكنة ، فهناك التغيرات فى الأحوال الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية... وغيرها التى تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.

ب- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية ، فثبات الأحوال على ما هى عليه ، وعدم التقدم والنمو يؤدى إلى هروب الكفاءات البشرية التى لا تتوافر لها فرص النمو والترقى.

(٢) إستراتيجيات النمو والتوسع :

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح فى الأجل الطويل.
- الإستفادة من الإختلافات بين أنماط الإستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- الإستفادة من الإختلافات الجغرافية.
- الإســـتفادة القصـــوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصـــانع والمنتجات... وغيرها.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات ، وذلك على النحو التالى :

١/٢ - إستراتيجية التركيز :

وتشـير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة فى مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تتخصـــص فى خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين... وهكذا.

ويوضح الجدول رقم (٧-٢) أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز :

جدول رقم (٧-٢)

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

❍ التركيز على العملاء :

الإعتماد على العملاء الحاليين :

- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- تحسين الوضع التنافسى للمنتج بزيادة المنافع التى يحققها.
- إتساع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع).

❍ جذب عملاء المنافسين :

- زيادة الجهود الترويجية.
- الإعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.

❍ جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :

- الإعلان عن استخدامات جديدة.
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة).

التركيز على المنتجات :

- تباين وإختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

التركيز على التكنولوجيا :

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة المنتجات.
- تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

وتتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التى تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا ، أهمها:

أ- الإســتفادة بمزايا التخصــص ، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الإنتاج ، ومتابعة التطورات فى مجال الصــناعة والاســتجابة لها ، وإشــباع حاجات ومتطلبات العملاء ... وغيرها.

ب- القدرة على التجديد والتطوير ، فغالباً ما تسمح استراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار فى مجال تخصصها.

جـ- اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة فى العمليات والمنتجات.

وبالرغم من مزايا إســتراتيجية التركيز ، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها ، لســبب أو لأخر ، ومن بين تلك الأسباب :

أ- عدم الاســتجابة السرــيعة للتغير فى الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفـاجئـة فى تلـك الظروف البيئية الســياســية والاقتصــادية والإجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة.

ب- ظهور منافســون جدد يعملون فى نفس المجالات التى تركز عليها الشرـكة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.

جــ- التطور التكنولوجى ، قد يمثل قيداً على الشركة التى تتبع إستراتيجية التركيز ، إذ لا بديل أمامها سـوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التى تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.

د- الاتجاه إلى إشـباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة.

هـ- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفض من إحتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.

و- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز- الإستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

٢/٢ - إستراتيجية التنويع :

تسـتخدم إسـتراتيجية التنويع من أجل زيادة وإتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضـافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة. إن الغرض من التنويع هو السـماح للشركة بالتوسـع فى أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هى عليه فى الوضع الحالى. وعندما تتوسـع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشـكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحـاليـة فهى بـذلـك تتبع إســتراتيجيـة التنويع المرتبط ، إما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنويع غير المرتبط.

كما أن الشركة قد تختار التنويع الداخلى ، وذلك عندما تتصـل الجهود الخاصـة بالإضـافة والتطوير بالمجال الداخلى للشركة ، وقد يحدث اندماج للشركة مع شركة أخرى ، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات ، وهى حينئذ تكون قد إنتهجت إستراتيجية التنويع الخارجى.

هذا ، وقد تتبع الشركة أيضاً إستراتيجية التنويع الأفقى ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار إسـتراتيجية التنويع الرأسى ، وقد يأخذ الأخير شكل تنويع أمامى عند الرغبة فى السيطرة على الأسواق ، كما قد يأخذ شكل تنويع خلفى عند الرغبة فى السـيطرة على المواد الخام أو العمليات السـابقة. وفيما يلى نبذة عن إسـتراتيجيات التنويع السابقة :

١/٢/٢ - التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط :

- التنويع المرتبط :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجى ، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية فى بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

- التنويع غير المرتبط :

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة ، وقد يتم الإستعانة بهذا النوع من التنويع للإستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقى ، كذلك للإستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو فى خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالى ، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى ، هذا ، ويظل الغرض الرئيسى من هذا التنويع متمثلاً فى تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدى إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذى قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

٢/٢/٢ - التنويع الداخلى والتنويع الخارجى :

- التنويع الداخلى :

وتمثل هذه الإسـتراتيجية اعتماد المنظمة على نفسـها ، وذلك من خلال الإسـتعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية :

أ- دخول المنظمـة أسـواق جـديـدة بنفس منتجـاتها الحالية عندما ترغب فى الانتشـار وتوسـيع النطاق الجغرافى ليشـمل عملاء جدد سواء فى السوق المحلى أو فى الأسواق العالمية.

ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسـب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

جـ- تسويق منتجات جديدة فى الأسواق الحالية وذلك للإستفادة من الجهود التسويقية الحـاليـة للمنظمـة مع الإسـتعـانة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديد و معاً.

د- تسـويق منتجات جديدة فى أسـواق جديدة ، ويعتبر هذا الشـكل أقل إسـتخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر.

- التنويع الخارجى : وقد يأخذ أحد شكلين :

أ- الإنـدمـاج : يمثل الإندماج شـكلاً جوهرياً من أشـكال التنويع الخارجى، ويتمثل فى إنضـمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالها لتكون منظمة واحدة ، ربما بإسـم جديد أو بإسم أحدهما ، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

ب- شراء شركة أخرى : يتمثل الشـــكل التالى من أشـــكال التنويع الخارجى فى شراء شركة أخرى ، وبإكتمال عملية الشرـاء تفقد الشرـكة المشـتراة كيانها بحيث تذوب تماماً فى الشركة المشترية.

دواعى التنويع الخارجى :

تلجـأ الشرــكـات إلى الإنـدمـاج ، أو إلى شراء أو شركـات أخرى لعـدة أســبـاب من بينها :

(أ) زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الإعتماد على التنويع الداخلى.

(ب) الاطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون.

(جـ) تدعيم الموقف المالى للشركة بما يرفع من أرصدتها وإعتماداتها.

(د) العمل على إستقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها.

(هـ) العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة.

(و) تنويع وتشـكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصــة فى حالة وجود بعض المنتجات فى مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج.

(ز) تقليل وتحجيم المنافسة وذلك بشراء الشركة - المنافسة - ذاتها.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب فى أن تُباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها ، ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها لأخرى ما يلى :

(أ) زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع.

(ب) زيادة معدل نمو الشركة فى وضعها الجديد.

(جـ) إستمرار نشاط الشركة.

(د) الإستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية.

(هـــ) التغلب على المشـاكل التى تعانى منها الشركة مثل الإدارة العليا وإنخفاض الموارد ، ومشــاكل التمويل ، ومشــاكل الضرـائب ، وغيرها من المشــاكل التى تعترض ســبيل الشركة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجى :

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها فى الحسبان لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجى سواء فى حالة الإندماج ، أو شراء شركة أخرى ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلى :

(أ) تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسئولة ، خاصة توقعات الربحية.

(ب) تحديد الأرباح لكل من مساهمى الشركتين المنضمتين.

(جـ) تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين.

(د) إشتراك كبار المسؤلين فى كل من الشركتين فى تحمل المسئولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق.

(هـــ) خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادىء ومتعاون منذ بداية عمليات الإندماج.

(و) الإهتمام بآراء ومقترحات العاملين فى كل من الشركتين.

وبالرغم من المزايا التى قد تعود على الشركات المندمجة سوياً ، أو الشركات المشترية لشركات أخرى ، إلا أن هناك بعض الأسباب التى قد تؤدى لفشل الإندماج أو الشراء ، من بينها :

أ- المغالاة فى الدفع للشركة المشتراة.

ب- افتراض أن المنتجات ستستمر فى أدائها بنفس الجودة.

جـ- إتمام إجراءات الإندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه.

د- التوسع والتنويع فى مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية.

هـــ- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراة والذى قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية.

و- تحمل مشاكل الشركة المشتراة وقد لا تكون فى الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد.

٣/٢/٢ - التنويع الأفقى والرأسى :

التنويع الأفقى :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مســتفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشــكال التنويع الأفقى على النحو التالى :

- تنويع أفقي مرتبط :

١- يتم داخلياً : وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.

٢- وذلك إذا قامت الشركة بشراء شركة أخرى منتجاتها شـبيهة بمنتجات الشركة الأصلية ، أو شراء شركة لها قنوات توزيع فى أسواق جديدة.

- تنويع أفقى غير مرتبط :

١- يتم داخليـاً : عنـد الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالى وللدخول بها لنفس الأســواق الحالية ، كما قد يأخذ صــورة أخرى تتمثل فى إضــافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

٢- يتم خارجياً : عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى تمارس نشـاط مختلف، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعدها على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

التنويع الرأسى :

تتعدد الخطوات التى يمر بها المنتج فى سـبيل تحويله من مادة خام، وحتى يصـبح منتج يحقق منفعة معينة ، ويصـل ليد المستهلك. ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسـع فى مراحل الإنتاج متجهة نحو مصـادر المواد الخام فهى بذلك تتبع إسـتراتيجية التنويع الرأسى الخلفى ، أمـا إذا تنوعـت عمليـات الشر ـكـة واتسـعـت ولكن فى إتجاه المسـتهلك فإنها بذلك تتبع إسـتراتيجية التنويع الرأسى الأمامي. ولهذا تتعدد أشـكال التنويع الرأسى على النحو التالى.

- التنويع الرأسى الخلفى :

١- قد يكون مرتبط : ذلك عند رغبة الشركة فى السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة فى العمليات الحالية.

٢- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة فى تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالى :

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

- التنويع الرأسى الأمامى :

١- قد يكون مرتبط : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

٢- قـد يكون غير مرتبط : عنـد رغبـة الشر ـكـة فى فتح منـافـذ تجزئه لاتتعامل مع خط المنتجات الحالى.

كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل فى منتجاتها الحالية.

٣/٢ - المشاركـــة :

تشـير هذه الإسـتراتيجية إلى النمو والتوسـع عن طريق الإندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة. ويتم الإسـتعانة بهذه الإسـتراتيجية لعدة أسـباب أهمها ما يلى :

أ- الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير.

ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة فى العمليات الكبيرة.

جـ- الإستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية فى مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين.

د- التكـامـل بين الشرـكتين للإســتفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها ، وتحاشى نقاط الضعف ، كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقى الأفضل... الخ.

هـ- دخول الأسواق الدولية والرغبة فى ممارسة أنشطة التصدير.

و- قد تسـتخدم إسـتراتيجية المشـاركة كشكل تجريبى لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء فى الإندماج الفعلى.

ز- قد تســتخدم لإقتحام مجال المعاملات فى دول معينة ، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قـد يتطلـب أن يمتلـك الأفراد فى البلد المضــيف معظم حقوق الملكية وبالتالى تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

ورغم ما تحققه هذه الإســتراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشرـكتين ، إلا أنه يواجهها بعض المشـكلات واجبة الأخذ فى الاعتبار مثل مشـكلات إقتسـام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسئوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما.

(٣) إستراتيجية الإنكماش :

تعـد إســـتراتيجيـات الإنكماش البـديـل الثالث من البدائل الإســـتراتيجية المتاحة ، فـالشرـكـات التى تعمل فى ظل هذه الإســـتراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :

- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات.
- إستراتيجية الإستسلام لشركة أخرى.
- إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذه الإستراتيجيات :

١/٣ إستراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تقوم الشرـكة التى تتبع هذه الإســـتراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو الحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن المبررات الرئيسة لتبنى إستراتيجية التخفيض ما يلى :

أ- تدهور الظروف الإقتصـادية السـائدة ، بما يشـير إلى وجود كسـاد بالسـوق وإنخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية... الخ.

ب- ضـعف الإمكانات المالية المتاحة مما قد يؤدى لتخفيض الأجور ، والاستغناء عن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

جـــ- ندة الموارد التى تعتمد عليها الشرـكة فى عملياتها الصـناعية ، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه فى خصائص المنتج النهائى.

د- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما هى عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

هـ- الوقوف مرحلياً للإستفادة من النجاح الذى حققته الشركة فى بعض المجالات.

(٢/٣) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

تمثل إستراتيجية الإستسلام شكلاً آخر من إستراتيجيات الإنكماش ويتم إتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هى من تكاليف النشاط التسويقى ، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كان تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية.

أ- ضمان عمليات التمويل ، فالشركة المسيطرة، والتى غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين وغيرها.

ب- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدد زمنية معينة.

جـ- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين ، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

د- المساهمة فى التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو ، فيمكن لبعض الشركات الجديدة إتباع هذه الإستراتيجية نظراً لحداثتها بالسوق ، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدريج الذى بدأت به.

ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الإستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته، إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلى :

أ- أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة ، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة ، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستنعكس عليها بصورة مباشرة.

ب- أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند اختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة ، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مراكزها فى السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية فى الشركة المستسلمة.

٣/٣ - إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر :

تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف فى خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلى :

أ- إنخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.

ب- وجود فرص فى مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة.

جـ- تقادم المنتجات التى تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.

د- تمتع الشركة بفريق إدارى وفنى قوى ومرن فى نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.

هـ- تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل.

٤/٣ - إستراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها ، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هى البديل الأخير أمام الشركة.

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية :

أ- الخسائر المتتالية التى لحقت بالشركة.

ب- ضعف الإدارة وإرتباك العمليات التنظيمية بها.

جـ- إنسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة.

د- عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها فى حياتها واستمرارها.

وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظمة يمكنها الإستعانة بأكثر من إستراتيجية فى نفس الوقت ، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأى شكل من أشكالها. كما أن المنظمة يمكنها أن

تستخدم أكثر من إستراتيجية فى نفس الوقت تبعا لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة.

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية :

يوضح شكل رقم (١/٧) نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية ، وذلك بمراعاة الوضع الداخلى للمنظمة وكذلك الوضع البيئى لهما ، ففى المربع (أ) تظهر لنا الشركة المثالية : تلك التى تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها ، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع إستراتيجية التركيز ، فالشركات فى هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة فى مجال صناعتها ، ويمكنها الإستفادة من جهود التركيز فى دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقى ، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين. كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضاً إستراتيجية التنويع الرأسى لمختلف منتجاتها والأسواق التى تتعامل معها سواء كان تنويعاً للخلف أو للأمام ، ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبنى إستراتيجية التنويع الأفقى وذلك للإستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة فى دخول الأسواق الجديدة.

أما فى المربع (ب) فنجد الشركة المهددة : تلك التى تتمتع بعوامل داخلية قوية ، ولكن موقفها البيئى خارجياً ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية ، مثل تلك الشركة قد تعتمد على إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبياً ، كما قد تلجأ إلى إستبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للشركة أيضاً فى هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار فى عمليات جديدة متبعة فى ذلك إستراتيجية التنويع المرتبط أو التنويع غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها ، وإلى جانب ما سبق يمكن للشركة المهددة أن تتبنى إستراتيجية " المشروعات المشتركة " المشاركة مع شركة أخرى وذلك للإستفادة من الموقف البيئى للشركة الأخرى ، إلى جانب الإستفادة من نقاط القوة

الداخلية للشركة ذاتها ، وبمعنى آخر يمكن الإعتماد على إستراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلى فى حين تفقد الفرص البيئية المناســبة ، وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئى قوى يتيح فرص بيئية هامة ، وتفقد القوة الداخلية.

وفى المربع (جـ) توجد الشركة المحظوظة : وتمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً ،

شكل رقم (١/٧)

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

ضعيف — الوضع البيئى للمنظمة — قوى

الوضع الداخلى للمنظمة: قوى (أعلى) — ضعيف (أسفل)

(ب) الشركة المهددة	(أ) الشركة المثالية
– الإبقاء على الوضع الحالى – التنويع المرتبط – التنويع غير المرتبط – التحول لنشاط آخر – المشاركة	– التركيز – التنويع الأفقى – التنويع الرأسى
(د) الشركة ذات المشاكل.	**(جـ) الشركة المحظوظة**
– تخفيض حجم العمليات. – الإستسلام لشركة أخرى. – التصفية.	– تخفيض حجم العمليات. – الإستسلام لشركة أخرى. – الإندماج - التركيز. – المشاركة - التصفية.

القوى بيئياً ، مثل هذه الشركة يمكنها تبنى إستراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية. كما يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق ، وتعزيز وتقوية عملياتها كى تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية. هذا ، ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً إنتهاج إستراتيجية الإستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالى.

ويمكن للشركة التى تقع فى المربع (جـ) أن تسعى للتعاون مع الشركات الأقوى أما من خلال تنظيمات دائمـة مثـل الإنـدمـاج ، أو ترتيبـات مؤقتة كما هو الحالى فى المشــروعات المشـتركة (مشاركة). وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق

وتصفى أسهمها وممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك وأن مزاياه أفضل من الإستمرار في السوق.

وأخيراً ، وفى المربع (د) توجد الشركة ذات المشاكل : وهى الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً ، مثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع إستراتيجية التخفيض ، أو إستراتيجية الإستسلام للشركة الأقوى والتى تمثل المنقذ فى هذه الحالة ، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها ، وتبيع أصولها ، وتصفى أعمالها.

الفصـــل الثامن

الاختيار الاستراتيجي
Strategic Choice

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية **Boston Consulting**
- **مصفوفة جماعة شل DPM Shell**
- **مصفوفة جينرال إليكتريك** General **Electric Matrix**
- **المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي**

مقدمة

خلصـــنا فى الفصـــل الســـابق إلى أن هناك عدداً من الاســـتراتيجيات المتاحة أمام المنظمة للاختيار من بينها ، وقد تمثلت هذه البدائل فى ثلاثة أنواع رئيســـة من الإســـتراتيجيات ، فالمنظمة قد تســـير على نفس النهج الحالى ، وهى بذلك تتبع إســـتراتيجية الوضـــع الحالى وقد تتوافر للمنظمة وتساعدها بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً ، ولسوء بعض الظروف والعوامل - الداخلية أو الخارجية أو كليهما معاً - قد تتبع المنظمة إحدى إستراتيجيات الانكماش.

ويعد هذا الفصـل استكمالاً للفصل السابق ، إذ سنتعرض فيه لبعض النماذج التى تساعد المنظمة على اختيار الإســـتراتيجية الملائمة بالنســـبة لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات هذا إلى جانب تناول أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي.

ولتحقيق الهدف من هذا الفصـــل ســـيتم الربط بين ما تم عرضـــه فى كل من الفصـــلين الخامس والسـادس (تقييم عوامل البيئية الخارجية والداخلية) ، وما تم عرضه كذلك فى الفصل السابع (بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار) ، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التى تساعد متخذ القرار فى اختيار الإستراتيجية التى تناسب الظروف الموقفية التى تواجه المنظمة.

وبناء على ما سبق سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **نموذج جماعة بوسطن Boston Consulting Group**
- **مصفوفة جماعة شل DPM Shell**
- **مصفوفة جينرال إليكتريك General Electric Matrix**
- **المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي.**

نموذج جماعة بوسطن Boston Consulting Group

تعتبر مصــفوفة جماعة بوســطن واحدة من أهم النماذج المقبولة ، والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الإستراتيجى الذى يتعلق بمنتج أو مجموعات معينة من المنتجات.

ويمكننا فى هذا الصدد عرض النقاط التالية :

١) متغيرات نموذج جماعة بوسطن.

٢) العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج.

٣) الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نموذج جماعة بوسطن.

٤) معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن.

وفيما يلى نبذة عن كل نقطة من النقاط السابقة :

متغيرات نموذج جماعة بوسطن :

يمكن بنـاء مصـــفوفـة جماعة بوســـطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين :

- المتغير الأول : المركز التنافسى للشركة أو حصتها فى السوق ، ويبدو ذلك على المحور الأفقى.
- المتغير الثانى : معدل النمو فى النشـاط وذلك فيما يتعلق بالصـناعة التى تنتمى إليها الشركة ويظهر ذلك على المحور الراسي.

وهكذا يأخذ النموذج فى اعتباره العوامل التى ســبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشـــف عن الفرص والمخاطر التى تحيط بالمنظمة. كما يتم الأخذ فى الاعتبار نواحى قوة المنظمة وضـعفها الداخلى بما يسـاعد على بيان مركزها التنافسى ـ فى السـوق ، ويوضـح الحصة التسويقية التى تحصل عليها المنظمة. ويوضح الشكل رقم (١/٨) أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن :

شكل رقم (١/٨)

شكل رقم (١/٨)

أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

معدل النمو فى نشاط الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة (مرتفع ← منخفض)

؟؟ علامات الاستفهام ؟؟ Question Marks درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق منخفضة	** النجـوم ** Stars درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق عالية
الكلاب Dogs حصة الشركة فى السوق منخفضة / درجة النمو فى النشاط منخفضة	البقرة الحلوب Cash Cows حصة الشركة فى السوق عالية / درجة النمو فى النشاط منخفضة

منخفض — المركز التنافسى للمنظمة " الحصة التسويقية " — مرتفع

من الشكل رقم (١/٨) يتضح أن البدائل المتاحة أمام المنظمة فى ظل المتغيرين الأساسيين السابق بيانها ــ المركز التنافسى للمنظمة (الحصة التسويقية) ، ومعدل النمو فى النشاط ـ يمكن بيانها على النحو التالى :

• المربع الأول : النجوم (Stars) درجة النمو النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق عالية :

ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسى قوى للمنظمة من ناحية ، ومعدل نمو متزايد فى النشاط من ناحية أخرى. مما يعنى كبر حصـة المنظمة فى السـوق عند مقارنتها بمنافسـيها بل قد يكون لهـا مركز الريـادة والقيـادة لغيرهـا من المنظمـة. كما أن معـدل النمو فى النشـاط بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتجات محل التعامل.

وبناء على ذلك يمكن إيضاح أهم مميزات هذا المربع على النحو التالى :

- تتمتع المنتجات فى هذه الحالة بدرجة عالية من القبول فى السوق.
- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.
- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
- تتسم المنظمات التى تحظى بالوجود فى هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة

إذا ما هى الاستراتيجية المناسبة للمنظمة فى هذا الموقف ؟

يجـب أن تعمـل المنظمـة فى مثل هذه الظروف على إتباع اسـتراتيجية النمو والتوسـع فـالمنظمة لكى تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاسـتثمارات للنمو ، إذ أنها إذا توقفت مع استمرار النمو والنشاط فى السوق ــ فلا شك ستفقد مركزها التنافسى القوى ، رغم التـدفق النقـدى الكبير. لهـذا يجـب أن يكون هنـاك مزيـد من الاسـتثمارات ... ، فالإنفاق على البحوث والتطوير ، واسـتمرار الإعلان ، والتوسـع فى التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف ... وغيرها من المجالات كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة ، ولهـذا يمكن القول أن الإسـتراتيجيـة المناسـبة للمنظمة فى مثل هذه الحالة تتمثل فى إستراتيجية النمو والتوسع بأى من أشكالها السابق عرضها.

- المربع الثانى : البقرة الحلوب (Cash Cows) حصة الشركة فى السوق عالية / درجة النمو فى النشاط منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى قوى للمنظمة من ناحية ، فى حين يتسم معدل النمو فى النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى ، وبمعنى آخر ، فان المنظمة فى هذه الحالة يظل لها مركز الريادة ولكن النمو فى النشاط آخذ فى التدهور والانحدار.

ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلى :

- كبر حجم التدفق النقدى واستمراره.

- غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.

- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدى ايجابي وبقوة.

إذا ما هى الإستراتيجية المناسبة للمنظمة فى مثل هذه الظروف ؟

تعتمد الإستراتيجية التى تتبعها المنظمة فى مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات فى مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط ... أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

- المربع الثالث : علامات الاستفهام (Question Marks) درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى منخفض ، فى حين يتميز معدل النمو فى السوق بالارتفاع ، مما يعنى ضعف المركز التنافسى للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات فى نفس مجالها ، وفى الوقت الذى يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو.

وعلى ذلك نجد أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلى :

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات فى نفس النشاط.
- تناقص الإرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة فى السوق.

إذا ما هى الإستراتيجية المناسبة للمنظمة فى مثل هذه الظروف ؟

إن المنظمة فى مثل هذه الظروف تحاول تدعيم مركزها ، بما يؤدى للانتقال بنشـــاطها إلى المربع الأول ، الـذى يشـــير إلى الاســـتثمار بدرجة كبيرة لكى تجنى المنظمة مميزات هذا المربع الذى يتسـم بحصـة عالية فى السوق ممتزج بمعدل نمو مرتفع ، هذا، وإلا فقد تزل المنظمة إلى المربع الرابع الذى يشير إلى حصة منخفضة فى السوق من ناحية ، ومعدل نمو منخفض فى النشاط الذى تنتمى إليه المنظمة من ناحية أخرى.

إن المنظمـة يمكنهـا حينئـذ إتبـاع إســتراتيجية التركيز بما يســاعدها على تخطى موقف الانخفاض فى حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو فى النشاط بالسوق ، كما يمكنها إتبـاع أى من إســتراتيجيات النمو والتوســع ، وأخيراً فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

- المربع الرابع : الكلاب (Dogs) حصـة الشركة فى السـوق منخفضة / درجة النمو فى النشاط منخفضة :

يشـير هذا المربع إلى مركز تنافسى منخفض ، كذا ، معدل نمو منخفض أيضـاً ، ففى هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من الرواد ، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو فى السوق بما يمثل موقفاً لا تحسد علية المنظمة ، فهى تعانى من المخاطر المزدوجة المتمثلة فى العمل

عند مسـتوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضاً فهى مرتبطة بالحد الأدنى من النمو فى السوق.

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلى :

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل فى السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

إذا ما هى الإستراتيجية المناسبة فى مثل هذه الظروف ؟

إن المنظمة فى مثل هذه الظروف ، عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأى من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة فى مجالها ، وقد تتحول الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته ، وقد تجد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار فى السوق.

العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج :

إن المتفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجاً - آخذاً شكل التقدم والتطور - منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة ، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج ، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون فى المربع الثالث ، ثم ينتقل إلى المربع الأول ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المربع الثانى ثم أخيراً المربع الرابع الذى يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذى يشير إلى علامة الخطر.

إن المنتج فى مرحلة التقديم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو فى السوق يتسم بالارتفاع وان كان المركز التنافسى للشركة مازال منخفضاً ، حيث مازالت الشركة تتحسس خطواتها الأولى فى السوق ، ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التى تسوقها إلى تحقيق مزيد من النمو.

وفى الغـالـب فـان المنتج ســـيتحرك إلى موقف " المربع الأول " إذا مـا اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك ، بحيث يتزايد معدل النمو فى السوق ارتفاعاً ، وتنمو حصة الشركة فى السوق بما يؤدى لتوطيد موقفها التنافسى ، وعادة ما يحدث ذلك فى مرحلة النمو من

دورة حياة المنتج ، والتى تتسـم فيها منتجات الشركة بالانتشـار وتتعاظم اسـتثماراتها ، وتزيد مبيعاتها ويكثر ربحها.

وفى مرحلة النضـوج يلاحظ أن منتجات الشركة تنتقل من المربع الأول إلى المربع الثانى الذى يتسـم بمعدل نمو منخفض فى السـوق ، ومع ذلك يسـتمر للشركة - نسـبياً - مركز تنافسى قوى طالما تعمل الشركة على تدعيم استثماراتها لتحافظ على مركزها فى السوق.

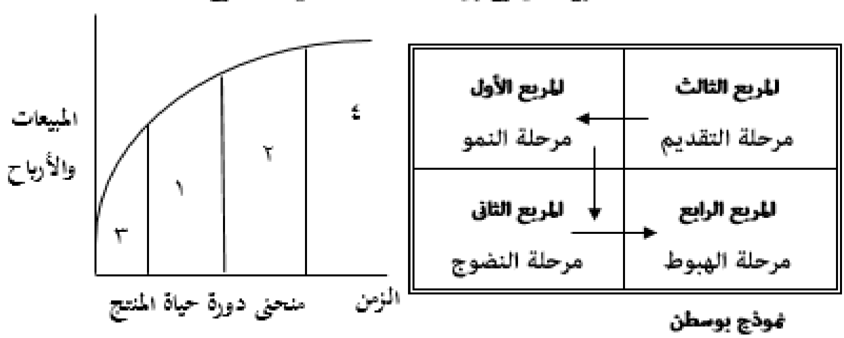
وتعد مرحلة النضـوج من المراحل الحرجة فى دورة حياة المنتج ، إذ يسـبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضرورة بالنسـبة للشركة " وهى مرحلة النمو " ، ولهذا فإن مرحلة النضـوج تتأثر فى أوائلها بالمرحلة السـابقة فنجد أن هناك نمواً فى المبيعات والأرباح ، ثم يعقب ذلك استقراراً فى المبيعات عند حدود معينة ، وأخيراً ففى نهائيات هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسـوق وتتمتع بالتدفق النقدى المسـتمر إذا هى حـافظـت على تطوير منتجـاتهـا ، أو تتخلى عن هـذا المركز ويـدخـل منتجهـا أو منتجاتها فى مرحلة الهبوط التى تشير إلى المربع الرابع.

وفى مرحلة الهبوط (التدهور) التى تتسـم بانخفاض المبيعات الخاصـة بالشركة يلاحظ أن منتج أو منتجـات الشركة تنتقل إلى المربع الأخير ، ويعنى ذلك انخفاض معدل النمو فى النشـاط الخاص بمنتجات الصـناعة ككل إلى جانب انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسى ، ولهذا فليس أسـوأ على الشركة من وجودها فى هذا الموقف الذى قد يحتم عليها إستراتيجية معينة من إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٢/٨).

شكل رقم (٢/٨)

العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

يمر تطبيق نموذج جماعة بوسطن بالمراحل التالية :

أ) تحديد القطاعات الســوقية التى تعمل بها المنظمة والتى من خلالها تحاول تســويق منتجاتها ، يجب على المنظمة أن تحدد بوضــوح القطاعات الســوقية التى تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين فى هذه القطاعات.

ب) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقى ، أى تحديد كل من :

- معدل النمو فى السوق.

- الحصة السوقية للمنظمة فى كل قطاع من القطاعات.

ج) تحديد موقع كل قطاع سوقى على المصفوفة ، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.

د) اختيـار الإســتراتيجيـة الملائمـة ، يجب على المنظمة عند اختيار الإســتراتيجية الملائمة مراجعة النقاط التالية :

- أن تحديد الإســتراتيجية الملائمة لكل قطاع أو منتج يجب أن يكون مصــحوباً بتحديد مدى " علامات الاستفهام " التى تستطيع المنظمة مواجهتها فى ضوء مواردها المتاحة.

- يجب التمييز بين نتيجة التساؤلات " علامات الاستفهام " التى تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الأول " النجوم " وتلك التى قد تؤدى بها إلى مرحلة الانسـحاب " المربع الرابع ".

- يجب القيام بمراجعة مسـتمرة للإستراتيجيات المختارة فى ضوء التغيرات فى البيئة العامة للمنظمة والبيئة الخاصـة بها ، وذلك بالإضافة إلى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل إستراتيجية على حده.

معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

من أهم المعوقات التى تواجه تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

أ) استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً ، إذ توجد عدة مشكلات فى سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة أو تحديد معدل النمو السوقى مع استمرار تغير حدود السوق وفقاً لدخول سلع جديدة أو لتغير أذواق المستهلكين أو دخول مستهلكين جدد ، وذلك بالإضافة إلى صعوبة الاعتماد المطلق على المصفوفة دون مساعدة الرأى الشخصى للإدارة ، فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالسلع المختلفة.... وغيرها من المواقف التى تولد مواقف معقدة.

ب) الإيجاز والأحكام الظاهرى : فالنموذج يستخدم لوصف إستراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة فى حين توجد بعض المواقف التى تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من المتغيرات التى تؤثر على اختيار الإستراتيجية ، ففى موقف التدهور طويل الأجل على سبيل المثال يتطلب الأمر دراسة المتغيرات التالية :

- درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين.
- شكل ومعدل التدهور.
- هيكل الطلب فى السوق.
- مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات.

ج) تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدى لدورة حياة المنتج والعوائد التى تتحقق للمنظمة من الحصة التسويقية ، وفى حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبياً.

د) التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها فى تحديد الإستراتيجية الملائمة ، ومن ثم فإن الشركات التى تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصفية. فى حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح ومعدلات نمو أكثر ارتفاعاً من الشركات المسيطرة فى السوق ، وذلك من خلال إتباع الآتى :

- تحديد القطاعات السوقية المهملة من جانب المنافسين ، والتى تتمتع فيها الشركات الأصغر بقوة نسبية أكبر.

- الاستخدام الفعال لعمليات تطوير بحوث السوق للوصول إلى قطاع سوقى متميز.

- تجنب الاعتماد على سياسات التنويع التى يتبعها كبار المنافسين.

مصفوفة شل DPM Shell :

من بين النماذج التى أقترحت للمســاهمة فى عملية إتخاذ القرارات الإســتراتيجية مصــفوفة السـياسة الموجه لشركة شل The Shell Directional Policy Matrix (DPM). وهى محصلة تطوير مصـفوفة BCG وذلك حتى يمكن اسـتخدامها فى مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضـافة متغيرات نوعية وكمية ومتعددة.

وتتضـمن تسـعه خلايا بديلة يمكن استخدامها فى تسعه مواقف يمثل المحور الرأسى المركز التنافسى للشركة والذى يقابل الحصة السوقية فى مصفوفة BCG ، كما يعبر المحور الأفقى عن ربحية الســوق والذى يقابل معدل النمو فى نشــاط الصــناعة فى مصــفوفة BCG. وتــتــحــدد درجــة ربــحــيــة الســـــوق فى ضـــــوء عــدة مــتــغــيرات مــن أهمها : - نوع السلعة - معدل نمو السوق - موقف الصناعة - الظروف البيئية.

ويمكن تقســيم ربحية الســوق على المحور الأفقى إلى : جذاب - متوســط -غير جذاب. ويتحدد المركز التنافسىـ للمنظمة فى ضـوء عدة متغيرات من أهمها : طبيعة الســوق - الطاقة الإنتاجية للمنظمة - بحوث السوق والسلعة.

ويمكن تقسيم المركز التنافسى للمنظمة على المحور الرأسى إلى : قوى -متوسط - ضعيف.

ويوضـح الشـكل رقم (٣/٨) نموذج مصـفوفة السـياسـة الموجهة التى اقترحتها شركة شل تحت اسم DPM Shell.

شكل رقم (٣/٨)

مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

ربحية السوق

المركز التنافسى للشركة	جذاب	متوسط	غير جذاب
قوى	التحرك و الانطلاق (١)	التحرك الإنسحابى (٨)	عدم الاستثمار (٩)
متوسط	المحاولات الجادة (٢)	التقدم الحذر (٦)	التحرك الإنسحابى (٧)
ضعيف	القيـــادة (٣)	النمـــو (٤)	التجنـــب (٥)

من الشـــكل رقم (٣/٨) يتضـــح أن هناك تســـع خلايا يمكن بيان نبذة عن كل منها على النحو التالى :

(١) التحرك والانطلاق :

فى هـذا الموقف تكون فرص الربحيـة المرتبطـة بـالمســـتقبـل كثيرة مما يســـهـل وضـــع إسـتراتيجيات النمو والتوسـع حيث تنطوى على اختيار ما بين تحقيق نمو فى حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على استمرار الوضع الحالى.

(٢) المحاولات الجادة :

تنطوى هذه المرحلة على تكثيف الجهود للاسـتفادة من جاذبية أرباح السـوق من خلال نتـائج الاســـتثمار. فى مثـل هـذه الظروف ، قـد ترغـب المنظمة فى توجيه فائض التدفق النقدى الذى تحققه السلعة فى خدمة السلعة نفسها.

(٣) القيــــادة :

تهدف الإستراتيجية فى هذه الحالة إلى الحفاظ على هذا الوضع. وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات فى الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسى، على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة.

(٤) النمـــــــو :

يجب أن يسـمح الاسـتثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة فى هذه الحالة تحقق تدفق يكفى للتمويل الذاتى ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التى تأتى من سلع أخرى.

(٥) التجنب :

موقف المنظمـة فى هذه الحالة يتشـــابه تماماً مع موقف الســـلعة فى نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغى إحلال السـلعة بسلعة أخرى فى السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح ، وينبغى اعتبار هذه الأرباح أحد مصـادر التدفقات التى تسـتخدم للإنفاق على الســلع الأخرى. ولكن الجهود التى تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلة تتســم بأنها قصيرة الأجل.

(٦) التقدم الحذر :

فى هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها. ولكن معظم هذه الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شـديد ، إذ إن الموقف التنافسى للمنظمة على قدر متوسط ، كذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية.

(٧،٨) التحرك الإنسحابى :

فى ظـل هـذا الموقف لا تتحقق تـدفقات ذات قيمة ، ومن ثم فإن الإســتراتيجية الملائمة تتمثـل فى تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصـــول حتى يمكن إعادة توزيعها فى أى مجال آخر.

(٩) عدم الاستثمار :

المنتجات التى تقع فى هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام. ولكن اجمالى الخسائر يفوق اجمالى الأرباح خلال فترة وجودها فى هذا الموقف. ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت إدارة غير فعالة.

وتتميز مصفوفة DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تعطى مواقف أكثر تنويعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع. ولكنها مازالت تعانى من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية ودرجة المخاطر. واعتمادها على دورة حياة السلعة.

مصفوفة جينرال إليكتريك

تعد مصفوفة شركة جينرال إليكتريك Matrix - of General Electric التى قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزى للاستشارات أكثر تعقيداً ، وهى قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التى وضعتها مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة ، وتُؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين هما :

أ- جاذبية الصناعة على المدى البعيد.

ب- المركز التنافسى للمنظمة (قوة الأعمال).

بتدرج هذين العاملين انخفاضاً وارتفاعاً تنتج لنا مصفوفة جينرال إليكتريك تسع خانات ، وذلك بشكل أكثر تفصيلاً عن مصفوفة جماعة بوسطن ، إذ تحتاج إلى مزيد من المعلومات فى عامليها الاثنين الأساسيين وليس فقط معدل النمو فى النشاط والحصة التسويقية.

ويوضح الشكل رقم (٤/٨) مصفوفة شركة جينرال إليكتريك.

شكل رقم (٤/٨)

مصفوفة جينرال إليكتريك

قدرات وامكانات المنظمة

- الحصة التسويقية
- هوامش الربح
- المنافسة على السعر
- معرفة السوق والعملاء
- معرفة نقاط القوة والضعف
- مدى المنافسين
- الامكانات التكنولوجية
- فلسفة الإدارة

المؤثرات البيئية

- حجم السوق ومعدل النمو
- هامش أربا ح الصناعة
- قوة المنافسة
- الموسمية
- الدورات الاقتصادية
- التكنولوجيا
- الآثار الاجتماعية
- البيئة التشريعية
- الموارد البشرية

المركز التنافسي للمنظمة

جاذبية الصناعة على المدى البعيد

ضعيف	متوسط	قوي
جـ	ب	أ
و	هـ	د
ط	ح	ز

- مربعات تشير إلى ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم
- مربعات تمثل تنبيهات للتمهل والتفكر
- مربعات تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف

ويتضح من الشكل أن المحور الرأسى يشير إلى جاذبية الصناعة وتتدرج من المستوى المنخفض حتى المستوى المرتفع ، ويدل المحور الأفقى على المركز التنافسى للمنظمة ويتسلسل من الضعف حتى القوة بما ينتج تسع خلايا منها ثلاث خلايا تتميز بالحث على الانطلاق والدفع للأمام نتيجة قوة المركز التنافسى وارتفاع معدل جاذبية الصناعة ، ومنها ثلاث خلايا تحذر وتطالب بالفكر والتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسى بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة المناداة بالتوقف حيث انخفاض كبير فى مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسى معاً

خطوات تطبيق نموذج جينرال إليكتريك :

الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة.

١- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، وهيكل المنافسة ... وغيرها ،

٢- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته فى تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

٣- وضع تقدير للصناعة فى ضوء كل من هذه المعايير على أساس أن : (١) ليست جذابة على الإطلاق ، (٥) جذابة جداً.

٤- الحصول على الوزن الترجيحى لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة.

ويوضح الجدول رقم (٨-١) مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

جدول رقم (٨-١)

مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	.١٥	٤	.٦٠
النمو	.١٢	٣	.٣٦
التسعير	.٠٥	٣	.١٥
تنويع السوق	.٠٥	٢	.١٠
هيكل المنافسة	.٠٥	٣	.١٥
ربحية الصناعة	.٢٠	٣	.٦٠
الدور التكنولوجى	.١٠	٤	٠,٤٠
قابلية التضخم	.٠٥	٢	.١٠
الدوران	.٠٥	٢	.١٠
تمويل العملاء	.١٠	٥	.٥٠
تأثير الطاقة	.٠٨	٤	.٣٢
اجتماعى	-	٤	-
بيئى	-	٤	-
قانونى	-	٤	-
إنسانى	-	٤	-
مجمـــــوع	١,٠٠		٣،٣٨

الخطوة الثانية : تقدير المركز التنافسى للمنظمة.

١- تحديد العوامل الأساسية التى تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل النصيب السوقى ، والمنافسة السعرية ، والتوزيع ، ومقدرة الأفراد ، والانطباع العام ... وغيرها.

٢- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية فى تحقيق نجاح المنظمة.

٣- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التى سبق تحديدها على أساس : (١) مركز تنافس ضعيف جداً ، (٥) مركز تنافس قوى جداً.

٤- الحصـــول على الوزن الترجيحى لكل عامل ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصـــول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسى.

ويوضح الجدول رقم (٨-٢) مثال كيفية تقدير المركز التنافسى للمنظمة.

جدول رقم (٨-٢)

مثال لكيفية تقدير المركز التنافسى للمنظمة

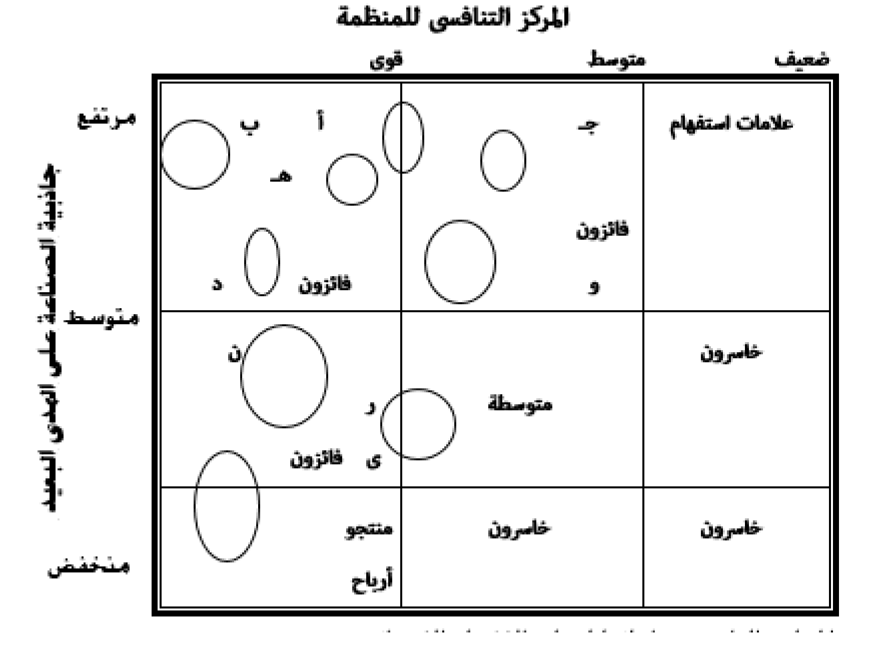
عوامل النجاح الأساسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
نصيب السوق	.١٠	٥	.٥٠
معدل نمو وحدة الأعمال	-	٣	-
اتساع خط الإنتاج	.٠٥	٤	.٢٠
فعالية مبيعات التوزيع	.٢٠	٤	.٨٠
المالك وفوائد الحسابات المهمة	-	٣	-
منافسة السعر	-	٤	-
فعالية الإعلان والدعاية	.٠٥	٤	.٢٠
موقع وحداثة التسهيلات والامكانات	.٠٥	٥	.٢٥
القدرة والإنتاجية	-	٣	-
تأثيرات منحنى الخبرة	.١٥	٤	.٦٠
تكلفة المواد الخام	.٠٥	٤	.٢٠
القيمة المضافة	-	٤	-
نوعية السلعة النسبية	.١٥	٤	.٦٠
فوائد ومركز البحث والتطوير	.٠٥	٤	.٢٠
التخلص من السيولة	.١٠	٥	.٥٠
مقدرة الأفراد	-	٤	-
الانطباع العام	.٠٥	٥	.٢٥
المجمـــوع	١,٠٠		٤,٣٠

الخطوة الثالثة : تحديد نتائج التقديرات السابقة

تحديد الموقع الحالى لكل عامل من العوامل الداخلية اعتماداً على نتائج التحليل السـابق يمكن تحديد الموقع الفعلى لكافة وحدات الأعمال الإسـتراتيجية على المصـفوفة بحيث تتناسـب مسـاحة الدوائر مع حجم الصـناعات المختلفة ، ويجب رسـم نصـيب المنظمة الحالى فى السوق على شكل مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة ونتائج تقدير المركز التنافسى.

ويوضـح الشكل رقم (٥/٨) مصفوفة جينرال إليكتريك بعد تحديد معدل جاذبية الصناعة وتقدير الموقف التنافسى للمنظمة ونصيبها فى السوق.

شكل رقم (٥/٨)
مصفوفة جينرال إليكرتك



المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجى :

يتضـــمن اختيـار الإســـتراتيجية التعرف على بدائل الإســـتراتيجيات الممكنة والتى يمكن تطبيقها ، ويكون الاختيار ميسرـــاً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً ، ولكن فى معظم الأحيـان يجـد متخـذ القرار أن أمـامـه العـديـد من البـدائل ، وحتى يتم الاختيار المناسـب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسـة الخبرة الماضية واتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة " المناخ السـياسى " ، ومراعاة مسـتوى المخاطر الذى يمكن قبوله ، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن ، والموارد التنظيمية، ومركز المنظمة فى الصناعة.

وبنـاء على ذلـك يلاحظ أن أهم المعـايير الواجـب مراعاتها لنجاح الاختيار الإســـتراتيجى تتمثل فيما يلى :

١) دراسة الخبرة الماضية ، وذلك فى النواحى التالية :

أ - دراسة خبرة الأفراد. ب - دراسة خبرة المنظمة.

٢) اتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة :

أ - دور الإدارة العليا. ب - دور الإدارة الوسطى

٣) مستوى المخاطر الذى يمكن قبوله :

أ - المخاطر المحدودة. ب - المخاطر العالية.

٤) عنصر الزمن " التوقيت المناسب " :

أ - الوقت المتاح للاختيار. ب - توقيت العوائد.

ج - توقيت استعداد السوق.

٥) الموارد التنظيمية :

أ - الموارد المادية. ب - الموارد البشرية.

جـ - الموارد المالية.

٦) مركز المنظمة فى الصناعة :

أ - المنظمات الرائدة.   ب - المنظمات التابعة.

وفيما يلى نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة..

(١) دراسة الخبرة الماضية :

عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجوه فيما مضى ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبدائل التى سيتم اختيارها تحددها الإستراتيجيات الماضية.

إن الاستفادة من الماضى كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجى من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية - بالرغم من أهميته - قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ - دراسة الخبرة الماضية للأفراد :

أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التى مروا بها فى الماضى ، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء ، سواء نجحت الإستراتيجيات التى تبنوها أم فشلت.

إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد فى اختيار البديل الإستراتيجى مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحى القوة فيها للاستفادة منها ، وتحليل نواحى الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.

ب - دراسة الخبرة الماضية للمنظمة :

تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة ، ولهذا فهى غالباً ما تقاوم التغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أى إستراتيجية ، ولهذا نجد أن الإستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الإستراتيجيات من عدة نواحى على النحو التالى:

- إن الإستراتيجيات القديمة والتى ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً.

- انه إذا ما بدأت الإستراتيجية فان التقيد بخطواتها ة والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب / الدفع ، إذ أن متخذى القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتى مديرون يجذبون نفس الإستراتيجية للتطبيق فيستمر بقاؤها ... وهكذا.

- وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فان الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة.

- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراعاة تغيرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية.

(٢) اتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة " المناخ السياسى " :

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات فى الهياكل التنظيمية وفى أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فان العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير فى تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

وفى هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

أ - دور الإدارة العليا :

تقع الإدارة العليا فى مواقع رئيسة وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم فى المناخ السياسى السائد فى المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التى تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسة ، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل ... كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار استراتيجية دون أخرى ، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

ب - دور الإدارة الوسطى :

تقع الإدارة الوسطى فى مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة فهم لكى يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج فى اتجاه معين ، كما يحب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديرى الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات ... وغيرها ،وهم فى ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً ، اذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفى نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

(٣) مستوى المخاطرة الذى يمكن قبوله :

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذى يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق ، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطرة يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية.

وبنـاء على ذلـك تؤثر اتجـاهـات الإدارة نحو درجـه المخـاطرة التى يمكن قبولهـا على الإستراتيجية التى سيتم اختبارها.

وفى هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة

أ - المخاطرة المحدودة :

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة ، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهى تعتمد على الاستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً ، وفى هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها ، ولهذا فهى تستمر على استراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئى فى بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديرى الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا.

ب - المخاطرة العالية :

إن الإدارة التى لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية ، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات فى البيئة.

(٤) عنصر الزمن " التوقيت المناسب " :

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها ، فالمدى الزمنى المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذى تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التى تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذى يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

لذلك يمكننا فى هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية :

أ - الوقت المتاح للاختيار :

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويل ، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة اكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة ، وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجة - تلك التى تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة - هى التى تسهم إلى حد كبير فى تحديد عدد البدائل التى يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها فى إجراء عمليات التقييم.

ب - توقيت العوائد :

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً فى اختيار الإستراتيجية المناسبة ، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة ، أهى متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة. ويلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

ج) توقيت استعداد السوق :

إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة ، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

(٥) الموارد التنظيمية :

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التى يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً ، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة.

وفى هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية :

أ - الموارد المالية :

تعـد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تسـاعد على تحقيق قدر كبير من السـيولة أو الأصـول ذات القابلية للسـيولة ، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التى تتاح أمامها.

ب - الموارد المادية :

تشـــمل التســـهيلات المادية المبانى والمعدات والآلات ... وتكمن قيمتها فى مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

ج - الموارد البشرية :

الموارد البشرــية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل اســتراتيجي معين دون آخر ، لذا يجـب أن تقيم الشرـكـة بـدقـة الجوانـب المهـاريـة والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة. ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

(٦) مركز الشركة فى الصناعة :

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوى فى السـوق إسـتراتيجيات تختلف عن تلك التى تختارها المنظمات التى لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل ، وعلى ذلك فإن مركز الشركة فى الصناعة يعد معياراً هاماً من بين المعايير الحاكمة فى الاختيار الإستراتيجى للمنظمة.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ - المنظمات الرائدة :

هناك شركات قليلة داخل كل صـناعة تسـيطر على معدلات هذه الصـناعة ، وتعد هذه الشركات رائدة فى السـوق ويكون لها حصـة تسـويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع ... وغيرها ، وتهدف هذه الشركات إلى اسـتمرار سـيطرتها وحفاظها على مركزها فى السـوق مما يؤدى بها إلى تبنى إســتراتيجيـات تمكنهـا من الحفـاظ على مركزهـا فى قيـادة الســوق الكلى لهذا قد تتبع إسـتراتيجية النمو والتوسـع فى السوق الكلى كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالى.

ب - المنظمات التابعة :

تتســم بعض المنظمات بانخفاض حصــتها التســويقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات ولهـذا يمكن لهـذه المنظمات أن تتبع إســتراتيجيـات الوضــع الحالى أو النمو المحدود وقد تســاعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصــورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

مراجع الباب الثالث

المراجع العربية

١٦- د. أبو ناعم ، عبد الحميد مصــطفى ، الإدارة الاســتراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٩٧).

١٧- د. الحملاوي ، محمد رشــاد ، دليل المديرين فى التخطيط الاســتراتيجي (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣).

١٨- د. السـلمي ، على ود. نهرت ل. سـياسـات واسـتراتيجيات الإدارة في الدول النامية (القاهرة : مكتبة غريب ، غير مبين الناشر)

١٩- د. السـيد ، إسـماعيل محمد ، الإدارة الاسـتراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، (١٩٩٠).

٢٠- د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٨٢).

٢١- د. خطاب ، عايدة سيد ، التخطيط الإستراتيجي ، (غير مبين بيانات النشر)،٢٠٠٢ .

٢٢- د. خليل ، نبيل مرسى ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٥).

٢٣- د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاسـتراتيجية (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، ١٩٩٦).

٢٤- د. مخيمر ، عبـد العزيز جميـل ، دليـل المدير العربي في التخطيط الإســـتراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات (٣٩٨) ، ٢٠٠٥ .

٢٥- د. مصـطفى ، أحمد سـيد ، الإدارة في البيئة المصريـة (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٨٥).

المراجع الأجنبية

26- Asch , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company , 1989).

27- David , Freed R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989).

28- Higgins James M. & Vincze Julian W. Stratefic Management : text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich , 1993).

29- Hofer , C.W. & Schendel , D. , Strategy formulation Analytical Concepts (St. Paul : West , 1978).

30- Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1989).

31- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs , 1985).

32- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., Strategic Management (New Yrk : McGraw Hill Companies , Inc., 1996).

33- Porter , M., Competitive Strategy (New York : The free press, 1980).



تطبيق الإستراتيجية وتقييمها

- الفصل التاسع : تطبيق الاستراتيجية
- الفصل العاشر : المراجعة الاستراتيجية

❍ الفصــل التاسع

تطبيق الاستراتيجية
Strategy Implementation

✍بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- **أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية.**
- **إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية.**
- **متطلبات تطبيق الإستراتيجية.**

مقدمة

تنـاولنـا فى الفصـــول من الثالث وحتى الثامن الخطوات الفرعية لمرحلة صـــياغة الإستراتيجية ، فبدأنا بتحديد رسالة المنظمة ، ثم عملية وضع الغايات والأهداف ، وأتبعنا ذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتعرضـنـا للبدائل الإســتراتيجية بصـفة عامة ، وأخيراً بينا كيفية الاختيار الإســتراتيجي وذلك من خلال الاســتعانة بنماذج جماعة بوسـطن الاسـتشـارية ، ونموذج السـياسة الموجهة لشركة شل ، جينرال إليكتريك، والمعايير التى يجب دراستها وتحليلها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.

وفى هذا الفصـــل نعرض لعملية تطبيق الإســـتراتيجية التى تم اختيارها وذلك من خلال تناول الموضوعين التاليين :

- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية.
- متطلبات تطبيق الإستراتيجية.

أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية.

إن النجاح فى صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح فى تطبيقها. فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، إذ يحتوى على عمليات وأنشطة فعلية ، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية :

(١) أ- إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق.

ب - إن تطبيق الإستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج.

(٢) أ - تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.

ب - يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.

(٣) أ - أن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل فى التنبؤ والتوقع المستقبلي.

ب - أن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية.

(٤) أ - تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة.

ب - يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.

(٥) أ - تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.

ب - يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد.

إن مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية لا تختلف كثيراً بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة ، كذلك الحال فيما بين المنظمات الربحية أو المنظمات التى لا تهدف إلى الربح. فى حين أن تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام وأنماط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية ... الخ) ، فيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها : بيان بدائل المبيعات ، إضافة أقسام جديدة ، تقديم التيسيرات والتسهيلات ، تعيين موظفين جدد ، تغيير إستراتيجية التسعير بالمنظمة ، تنمية وتطوير الموازنات المالية ، تنمية مهارات العاملين الجدد ، تأسيس نظم إجراءات الرقابة على

التكاليف ، تعديل إستراتيجيات الإعلان ، تنمية نظم التسهيلات البديلة ، تدريب العاملين ، تحويل المديرين لمجالات الأعمال حسب الكفاءة ... الخ. هذه الأنماط وغيرها مما

يتعلق بتطبيق الإستراتيجية يلاحظ أنها تختلف كلية فيما بين المنظمات الحكومية عنها فى منظمات الأعمال الخاصة ، كذلك فى المنظمات الصناعية عنها فى المنظمات الخدمية ، ولقد قدمت مجموعة ماكينزى الاستشارية Consulting Firm Mckinsy & Company نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية The Seven Ss Framework ويوضح الشكل رقم (١/٩) إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

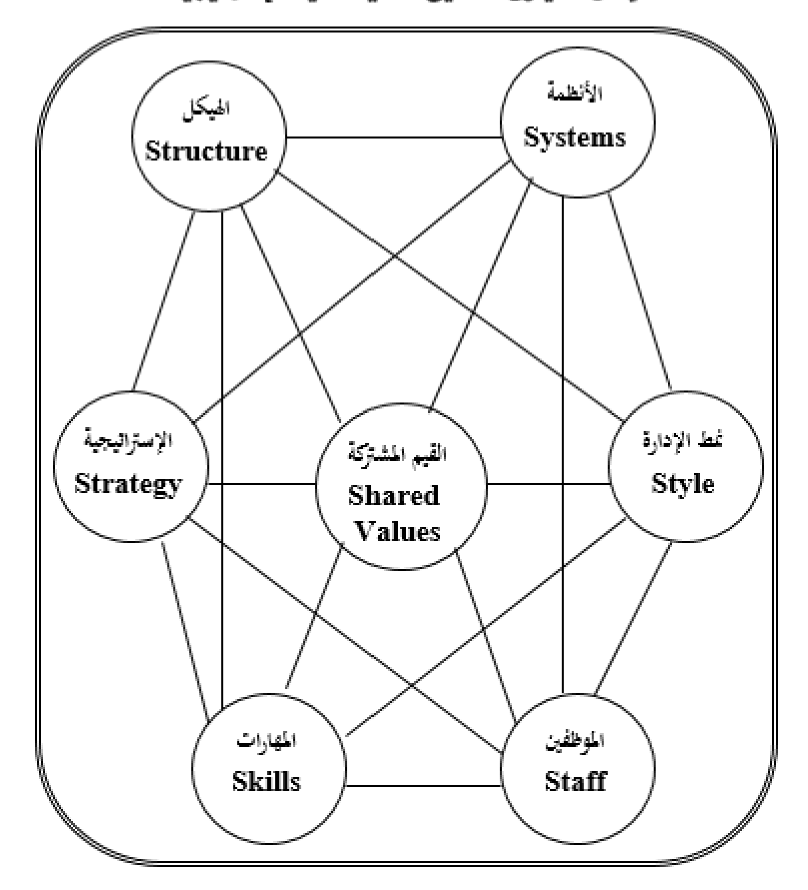
ويتضح من الشكل رقم (١/٩) إن العناصر الإدارية والتنظيمية التى يشير إليها نموذج ماكينزى تتمثل فيما يلى :

(١) الإستراتيجية Strategy : وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التى تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

(٢) الهيكل Structure : ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التى تظهرها الخريطة التنظيمية ، والأعمال والمهام والمسئوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من ؟ ، وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

(٣) الأنظمة System : وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التى تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول ، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ، ومن بينها نظم المعلومات ، ونظم الموازنات الرأسمالية ، ونظم الإنتاج والعمليات ، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

شكل رقم (١/٩)
إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



(٤) نمط الإدارة Style : ويمثل نمط الإدارة الأيدولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة ، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أعز الموارد مادة وبشر ووقتا ، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

(٥) الهيئة الإدارية Staff : يقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة ، وهنا يصبح من الضرورى الاهتمام والتفكير فى هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس فى شخصياتهم فقط ، بل فى كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

(٦) القيم المشـتركة Shared Values : وتمثل القيم والتطلعات الأسـاسـية والطموحات التى يشـترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة فى الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضـة للتوجه المسـتقبلى الذى ترغب الإدارة العليا فى نشرـة داخل المنظمة ، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

(٧) المهـارات Skills : وتمثـل القـدرات والإمكـانـات ، و الكفـاءات القـادرة على تحويـل المعلومات والمعارف إلى واقع عملى ، والخصـائص التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

متطلبات تطبيق الإستراتيجية.

إن صياغة الاستراتيجية فى حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية ، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. فعند تحديد الاستراتيجية المناسبة نجد أننا فى حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخارجية بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراسة وتقويم الامكانات الحالية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف. هذا إلى جانب تحديد وتقدير أهمية القيم والأخلاقيات الشخصية السائدة. وأخيرا تحديد المسئولية الاجتماعية للمنظمة. أما فيما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية فان الأمر هنا يشمل كافة الجهود التى تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق. ومن أهم هذه الجهود والأنشطة :

- بناء الأهداف السنوية ، وصياغة السياسات.
- تحديد المهام الأساسية التى يجب القيام بها.
- تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسئولية كل فرد.
- التنسيق بين المهام المختلفة.
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
- تصميم برامج خاصة للسلوك بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منهما معا.
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة.
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد.

وبناء على ذلك يمكن تقسـيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإسـتراتيجية فى المجموعات التى يوضحها الشكل رقم (٢/٩).

شكل رقم (٢/٩)
متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		الأهداف السنوية
العمليات والأنشطة الداخلية	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإستراتيجية	صياغة السياسات
بناء الهيكل التنظيمى		توزيع وتخصيص الموارد

من الشكل رقم (٢/٩) يتضح أن متطلبات تطبيق الإستراتيجية يمكن وضعها فى المجموعات التالية :

(١) تحديد الأهداف السنوية.

(٢) صياغة السياسات.

(٣) توزيع وتخصيص الموارد.

(٤) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب

(٥) الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية " العمليات والأنشطة الداخلية ".

(٦) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.

وفيما يلى نبذة عن كل من هذه المتطلبات :

(١) الأهداف السنوية :

يتم تحديد الأهداف الســنوية بطريقة لامركزية ، إذ ترتبط بصــورة مباشرة بكل مدير من مديرى قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. إن عملية المشاركة فى وضع الأهداف الســنوية تقود إلى تحقيق الرضــا والقبول للأهداف الموضــوعة. وتعد الأهداف الســنوية عاملاً رئيسياً يأتى فى مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لأنها :

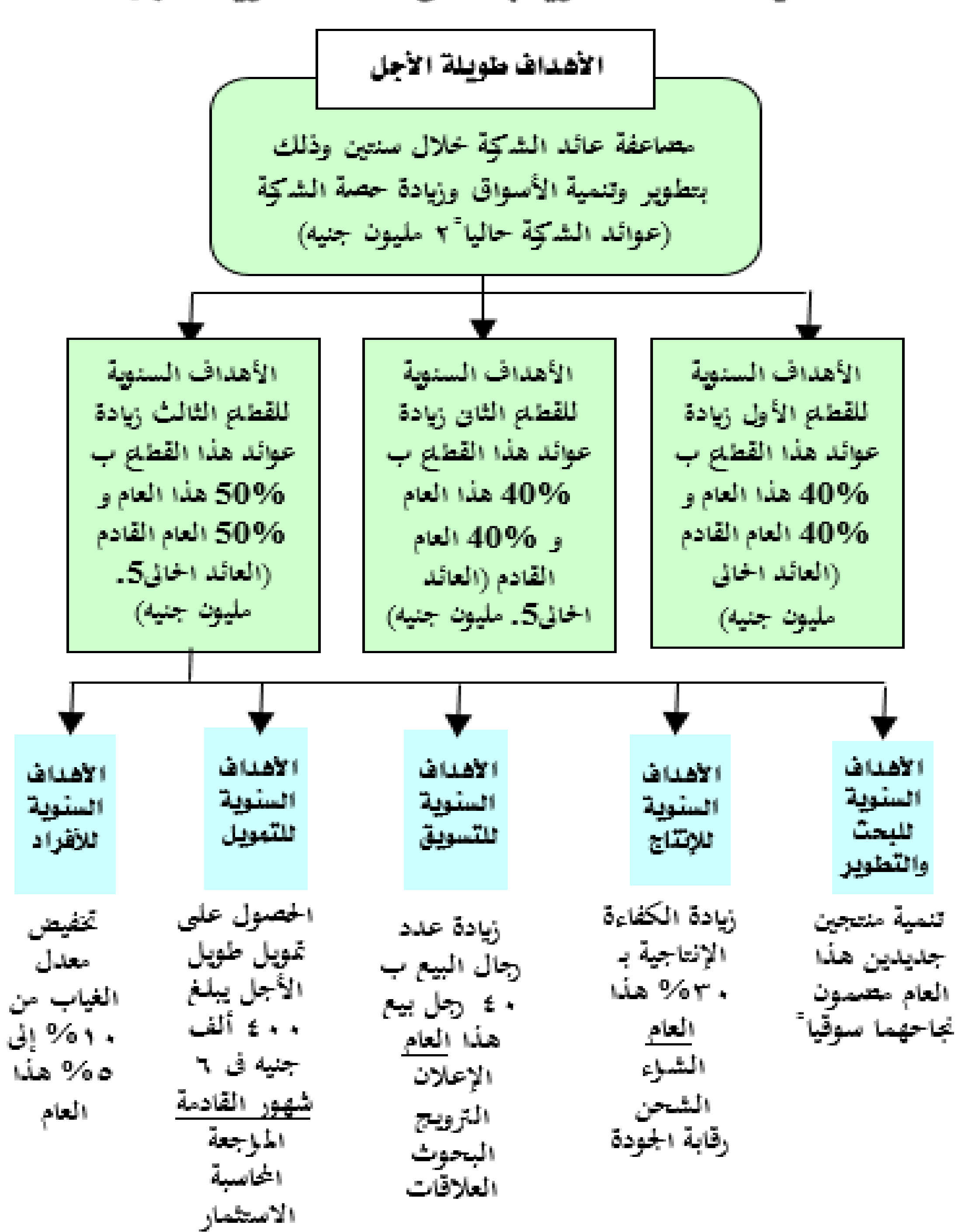
١. تقدم الأسس والمبادئ اللازمة لتوزيع وتخصيص الموارد.
٢. تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين.
٣. تعد كمحدد رئيسى لمدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
٤. تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

لهذه الأســباب ولغيرها ، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناســبين فى إعادة تقرير الأهداف الســنوية بما يؤدى لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تســاير الأهداف طويلة الأجل ، وتدعم تطبيق الإســتراتيجية على الوجه المأمول وعادة ما توضــع الأهداف الســنوية فى شــكل بعض المصــطلحات منها : الربحية ، النمو ، والحصــة الســوقية للمنظمة من خلال دراسات تشريح السوق والمناطق الجغرافية ، مجموعات المستهلكين ، والإنتاج " كمية / جودة ".

ويوضح الشكل رقم (٣/٩) كيفية تحديد الأهداف السنوية لإحدى المنظمات ، تلك التى تم تحديدها بناء على الأهداف طويلة الأجل.

الشكل رقم (٣/٩)

تحديد الأهداف السنوية بناء على الأهداف طويلة الأجل



ومن الشكل السابق يمكننا تحديد النتائج التالية :

(المبالغ بالمليون جنيه)	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧
القطاع الأول	١,٠٠	١,٤	١,٩٦
القطاع الثانى	٠,٥	٠,٧	٠,٩٨
القطاع الثالث	٠,٥	٠,٧٥	١,١٢٥
اجمالى عوائد الشركة	٢,٠٠	٢,٨٥	٤,٠٦٥

ويتضـح من الشـكل السـابق أن تسـلسـل الأهداف يمكن أن يتم بناء على الهيكل التنظيمى للشركة. فالأهداف تتكون فى شـكل مسـتوى هرمى بما يحقق الأهداف العامة للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها ، فلن تسـتطيع إدارة التسـويق تحقيق أهدافها وبيع الوحـدات المطلوبـة مـا لم تتمكن إدارة الإنتـاج من تحقيق أهدافها بزيادة الكفاءة الإنتاجية ... وهكذا.

(٢) صياغة السياسات :

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضـحة وموضـوعية ومرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات. فالسـياسة تشير إلى الخطوات العـامة المحددة ، والطرق ، والإجراءات ، والقواعد ، والأشـــكال ، والتطبيقات الإدارية التى تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

والسـياسات تساعد كل من العاملين والمديرين للتعرف على ما هو مطلوب منهم، وبالتالى يمكن تطبيق الإسـتراتيجية بنجاح ، كما أنها توفر أسـس الرقابة الإدارية ، وتسمح بالتنسيق والتعاون فيما بين الوحدات التنظيمية ، وتخفض من كمية الوقت الذى يقضيه

المديرين لاتخاذ القرارات. والى جانب ذلك فإن السـياسـات توضـح ما هى طبيعة العمل المطلوب وسيؤدى بواسطة من ؟.

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات والأقسام (مثل نحن نقدم فرص عادلة فى معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العاملين فى هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل سنة). ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الامكان. ومن الأمثلة على بعض السياسات التى تدعم إستراتيجية المنظمة وتحقق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يتضح مما يلى :

إستراتيجية الشركة :

احتلال مركز متميز بين متاجر الأقسام لتحقيق النمو فى المبيعات وتحقيق أهداف الربحية.

السياسات المساعدة :

١. " تفتح كل الأقسام التابعة للشركة من الساعة ٨ صباحاً حتى الساعة ٨ مساءاً من يوم السبت وحتى يوم الخميس " ، وسوف تمكن هذه السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة.
٢. " تقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم " سوف تسهم هذه السياسة فى تخفيض النفقات إلى معدلات المبيعات.
٣. " يجب على كل الأقسام أن تسهم فى إعلانات الشركة بـــ ٥% من العائد الشهرى الكلى لها " ، سوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومى.
٤. " يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة " ، سوف تساعد هذه السياسة فى بناء الثقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وجودة واحدة فى جميع أقسامها.

أهداف القطاع :

زيـادة عوائـد القطـاع من ١٠ مليون جنيـة عـام ١٩٩٦ إلى ١٥ مليون جنيـة فى عام ١٩٩٧.

السياسات المساعدة :

١. " مع بداية عام ١٩٩٧ ، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أســبوعى عن نشـاطه يتضـمن الصـفقات المطلوبة ، والسفريات الخاصة بالعمل ، كميات الوحدات المباعة ، قيمة الوحدات المباعة ، عدد الحسـابات التى تم فتحها للعملاء.... " ، سوف تؤكد هذه السـياسـة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنطقة التى يعمل بها فى تحقيق أهداف الشركة ككل.
٢. " مع بـدايـة ١٩٩٧ ، يجـب أن يمنح هذا القطاع العاملين به ٥% من اجمالى العائد فى شكل مكافأة فى عيد العمال " ، سوف تساعد هذه السياسة فى رفع كفاءة العاملين.
٣. " مع بداية عام ١٩٩٧ ، يجب أن تصل مستويات المخزون فى متاجر الجملة إلى ٣٠% وذلك حسـب خطط الإنتاج " ، سـوف تخفض هذه السـياسـة من تكاليف الاحتفاظ والاستثمار فى المخزون وتساعد على زيادة المجهودات التسويقية لتصريف المنتجات.

أهداف إدارة الانتاج :

زيادة الإنتاج من ٢٠ ألف وحدة فى عام ١٩٩٦ إلى ٣٠ ألف وحدة عام ١٩٩٧.

السياسات المساعدة :

١- "مع بداية يناير عام ١٩٩٧ سوف يقوم العاملين بالعمل أوقاتاً إضافية تصل إلى ٢٠ ساعة أسبوعياً" ، وهذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضافة عمال جدد.

٢- "مع بداية يناير عام ١٩٩٧ سوف يمنح العاملين مكافأة تصل إلى ١٠٠ جنيه لمن لا يخطئ ولا يقصر في عمله ولا يتأخر عن يوم العمل" ، وهذه السياسة سوف تخفض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية.

٣- "مع بداية يناير عام ١٩٩٧ سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها" ، هذه السياسة سوف تخفض من الضرائب المفروضة على الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار في عمليات الإنتاج المتقدمة.

(٣) توزيع وتخصيص الموارد :

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، إذ يهم في التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة. وفي المنظمات التي لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً. أما في المنظمات التي تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية.

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعة ، تتمثل هذه الموارد في (الموارد المالية - الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التكنولوجية).

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسـام المختصـة لا يعنى بالضرـورة نجاح عملية تطبيق الإسـتراتيجية ، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ، ومن أهمها :

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
- مراعاة المعايير المالية فى الأجل القصير.
- البناء التنظيمى المناسب.
- مراعاة غموض الإستراتيجية.
- مراعاة مختلف المخاطر.
- الدقة فى معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها.

(٤) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب :

هنـاك عـدة عوامـل تؤثر فى بنـاء الهيكـل التنظيمى أهمهـا حجم المنظمة ، وعمر المنظمة ، ونمط التكنولوجيا المتبع ، والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التى تتبعها المنظمة ، وتبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك ... وغيرها.

ولهـذا يلاحظ إن منظمات الأعمال فى تـدرجهـا الطبيعى قـد تحولت من منظمات ذات إسـتراتيجيات بسيطة تقوم على أساس إنتاج منتج واحد أو توزيع منتجاتها فى سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومراحل إنتاجية محددة ، إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع الأسواق. كل ذلك كان له تأثيره على الهيكل ، فالإسـتراتيجيات البسـيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفى ، أما الإسـتراتيجيات المعقدة فأصـبحت فى حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسـب الغرض) قد تكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء ... الخ.

وهكـذا نجـد أن نوع الإســـتراتيجيـة المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمى الواجب إتباعه فإذا كانت الإسـتراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد ، أو تتعامل مع سـوق واحد أو مجموعة واحدة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أسـاس وظيفى هو الأنسـب ، بينما إذا اعتمدت إســـتراتيجية المنظمة على النمو والتوســـع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسـواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التى تسـتعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج بها ، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

وقد أشـــارت Wood Word إلى أن تكنولوجيا الإنتاج والمتمثلة فى إنتاج الوحدة، إنتـاج الطلبيـة ، نوعيـة الإنتاج (مســـتمر - متغير) ذات أهمية كبيرة وتأثير ملموس على الهيكل التنظيمى الواجب اتباعه.

كما أشـار Chandler وهو من رواد الباحثين فى مجال الإســتراتيجية والهيكل ، إلى أن الإســتراتيجية تحدد شـكل الهيكل وبالتالى فإن التطبيق الجيد للإســتراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمى يلائم هذه الإستراتيجية كما أثبتـت احـدى الـدراســـات التى أجريـت فى المملكـة المتحدة أن هناك علاقة طردية بين الإسـتراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمى المتبع. ويوضـح الجدول رقم (٩-١) نتيجة الدراســات الميدانية التى أجريت على ١٠٠ شركة لبيان العلاقة بين الإســتراتيجية والهيكل التنظيمى.

جدول رقم (٩-١)

العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمى

الإستراتيجيـــة	عدد الشركات	الهيكل التنظيمى			
		هيكل وظيفى		هيكل حسب الغرض	
		عدد	%	عدد	%
١) استراتيجية منتج واحد	٦	٦	١٠٠	-	-
٢) إســـتراتيجية تعدد المنتجات مع سيادة منتج وحيد	١٤	٥	٣٦	٩	٦٤
٣) إستراتيجية تنويع مرتبط	٦٠	٣	٥	٥٧	٩٥
٤) إستراتيجية تنويع غير مرتبط	٢٠	-	-	٢٠	١٠٠

وبناء على ما سبق يلاحظ أن بناء الهيكل التنظيمى المناسب يعد من الموضوعات الهامة التى يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الإســـتراتيجية ، وليســـت العبرة هنا مجرد مفـاضـــلـة بين هيكـل تنظيمى وآخر ، بقدر ما هى تحديد الهيكل التنظيمى المناســـب للإستراتيجية التى تم اختيارها.

(٥) الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن تطبيق الإســـتراتيجيـة بنجـاح ، فـانه يجب - بجانب تصـــميم الهيكل التنظيمى المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد ما يلى :

أ - بناء المعايير لقياس الأداء.

ب - الدافعية ونظام الحوافز.

ج - نظام للعقاب والردع (الجزاءات).

وفيما يلى نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة :

أ - بناء المعايير لقياس الأداء :

ينبغى ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة فى صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم فى ضوئها الحكم على الأداء الفعلى ، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين محدد مقدماً فى ظل ظروف تشغيل معينة. ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية :

- الواقعية : بما يعنى إمكانية تنفيذ تلك المعايير.
- الثبات النسبى : ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية فى الظروف المحيطة.
- الدقة والوضوح : بما يعنى سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها.
- ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية.

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية :

- إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- انه لا يجب التركيز فقط على معيار واحد وإهمال باقى المعايير ، فلا يجب الاهتمام - على سبيل المثال - بالربح فقط فى الأجل القصير بما يؤدى إلى التصرف بما يضر بمصلحة المنظمة فى الأجل الطويل.
- انه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير.

ب - الدافعية ونظام الحوافز :

يجب وضـع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمدى الإنجاز والتقدم فى تنفيذ الإسـتراتيجية وذلك فى ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم. وان كانت هناك صعوبة فى ربط الحافز بتحقيق الإســتراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا انه لا يجب الاعتماد على ذلك، فمن الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

ويجـب أن يعكس نظـام المكـافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء ، وطبيعة العمل ، وما يحصــل علية الزملاء فى المنظمة ، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه.

إن الأجور والمكافأة والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك العديد من العوامـل الأخرى التى يجـب أن تؤخذ فى الحســبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة ... وغيرها.

وبـالرغم من أن معظم أنظمة الحوافز الآن فى معظمها ليســت لها علاقة مباشرة بالأداء. ومع ذلك فإنه يمكن إدارة بعضـها بالشـكل الذى يشـكل حافزاً للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الإستراتيجية.

ج) نظام للعقاب والردع (الجزاءات) :

يجب أن تســتعين الإدارة عند تطبيقها للإســتراتيجية بوضـع نظام دقيق وواضـح وعـادل للعقـاب والردع ، والهدف منه منع الســلوك غير المرغوب ، ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم. إذ يهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذى يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة.

(٦) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية :

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بصورة جيدة ، يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية ، ومن بين أهم هذه التساؤلات :

- ما هو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية؟ وما هو الكم الموجود منها؟
- ما هو عدد الأفراد الجدد ؟ وما هى نواحى التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها ؟
- ما هى السمات المطلوب توافرها فى المديرين لأداء واجباتهم الحيوية وذلك من ناحية مهاراتهم ، وأعمارهم ، وخبراتهم ، وخصائصهم ونظم قيمهم ، ومدى ميلهم للمخاطرة ، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية.
- إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التى قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات ، ولقد قسم البعض الأدوار المنتظر من القائد القيام بها على النحو التالى :

أ - مجموعة الأدوار الشخصية : وتتمثل أهم أبعادها فيما يلى :

- الرئيس الصورى : وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته.
- القائد لمجموعة من المرؤوسين : وتمثل علاقات القائد الرأسية مع مرؤوسيه
- علاقات القائد العاطفية : وتمثل علاقات القائد الأفقية والتى يهتم فيها المدير بتحقيق التعاون والانسجام مع غيره من المديرين فى نفس المستوى.

ب - مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات : وتشمل

- دور المدير كمستقبل للمعلومات : سواء من خارج المنظمة أو من داخلها.
- دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التى تنشر أو الأحاديث والتصريحات التى تذاع ... وغيرها.
- دور المدير كمتحدث رسمى فيما يتعلق بأمور المنظمة : إذ يمثل المدير المنظمة فى كافة المراسلات والاتصالات الخارجية.

ج- مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات :

- دور المدير كمُبادئ فى التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة.
- دور المدير كمُتصدى للمشكلات والعقبات التى تواجه المنظمة.
- دور المدير كمُخصص للموارد والإمكانيات المتاحة على مختلف أوجه النشاط، وعلى المدى الزمنى المتاح.
- دور المدير كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة.

وبالطبع فإن نوع الإستراتيجية التى يتم تطبيقها يسهم فى تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التى يجب تنميتها لدى المديرين.

ومن بين المهارات المطلوب توافرها فى الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية على النحو المرجو ، ما يلى :

أ - مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه ، ومختلف الأطراف التى يتعامل معها

ب - مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

ج - تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.

د- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.



الفصــل العاشر

المراجعـــة الاستراتيجية
Strategic Review

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية
- الإطار العام لخطوات تقديم الإستراتيجية

مقدمة

تعد عملية تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً فى مراحل الغدارة الإستراتيجية ، إذ أنها توضح مدى مسايرة عمليات التطبيق لما تم تصوره فى مرحلة الصياغة ،وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبى فى استثمارات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن صياغة الاستراتيجية وتطبيقها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات فى العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الانحراف عما هو متصور فيما سبق ، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها ، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الإستراتيجية فى مسارها الصحيح.

وفى هذا الفصل سيتم تناول الموضوعات التالية :

- أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية
- الإطار العام لخطوات تقديم الإستراتيجية

أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية.

تكمن أهمية عملية مراجعة الإستراتيجية فى أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التى قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها ، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية - على سبيل المثال - من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقى عبئاً على عاتق المسئولين بالمنظمة يتمثل فى البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الإستراتيجية.

إن عملية المراجعة الإستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، فالتغير سمة رئيسيه لهذه العوامل مما يؤثر بالتالى على نقاط القوة والضعف ، كذلك الفرص والمخاطر ، وليس التغيير فقط ولكن أيضاً متى سيكون هذا التغيير ، وبأى الطرق سيتم .... كل هذا يمكن أن يساعدنا على إنجاز الإجابة عن بعض التساؤلات اهمها :

١- هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟
٢- هل تم إضافة نقاط قوة أخرى ؟ وإذا تمت الإضافة ففى أى المجالات ؟
٣- هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟
٤- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى ؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هى هذه النقاط ؟
٥- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟
٦- هل يوجد الآن فرص جديدة ؟ وما هى ؟
٧- هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟

٨- هل توجد مخاطر جديدة ؟ وما هى ؟

هـذا فيما يتعلق بتقييم العوامـل والمتغيرات الداخلية والخارجية ، كذلك الحال فيما يخص الأداء التنظيمى فيجـب مقـارنـة النتـائج الفعليـة بتلك المتوقعة للوقوف على الانحرافات ، وتحديد الى أى مدى تم تحقيق الأهداف ســواء على المســتوى البعيد أو القصير.

إن التقييم ليس مطلوباً فى حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما ما يسفر عن من نتائج تسـاعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تلك التى تحدث التغيرات المطلوبة لتحسـين وضـع المنظمة للاستمرار فى تطبيق إستراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها:

١- إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها.
٢- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير.
٣- زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة.
٤- إضافة أو تعديل منتجات.
٥- تنمية قدرات أو مهارات العاملين.

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية :

يكمن غرض التقييم والرقابة فى التعرف على درجة تطبيق الإســتراتيجية ومســايرتها لأهداف ومهام المنظمة ، ولقد أشـار البعض إلى أن تقييم الإسـتراتيجية يمكن إتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية-:

١- تقييم ما إذا كانت الأهداف التى أعدت الإســتراتيجية لتحقيقها متمشــية مع الأهداف التى توصلنا إليها أم لا ؟
٢- تقييم مـدى جودة التحـاليل والعمليات التنظيمية المســتخدمة فى تنمية وتطوير

٣- تقييم محتويات الإستراتيجية.

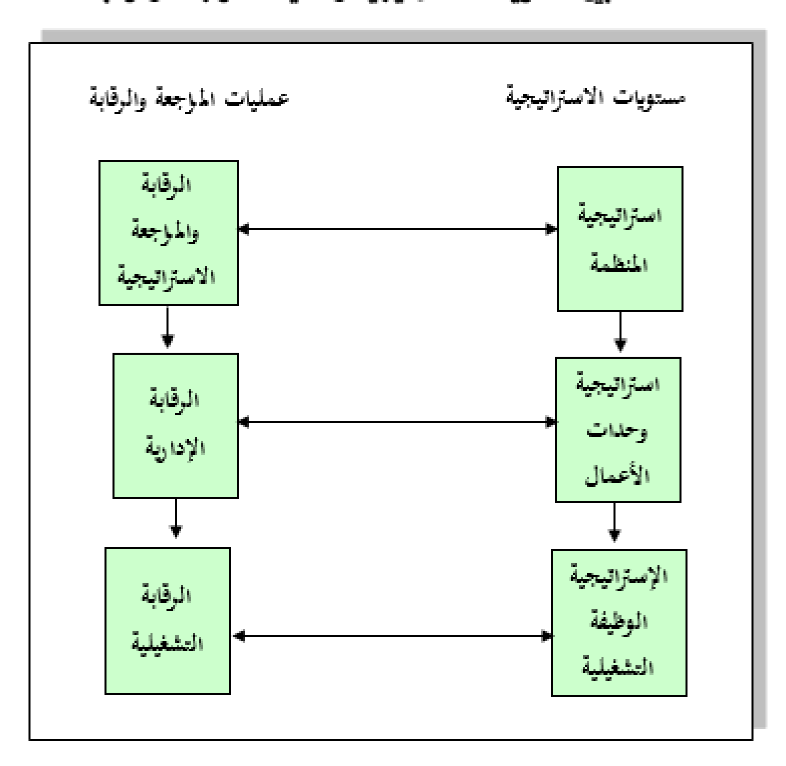
٤- تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجية.

٥- تقييم الأداء الناجم عن اتباع الإستراتيجية.

وعند مراجعة الإسـتراتيجية ، والقيام بعمليات الرقابة عليها يفضـل البعض أن يربط بين مسـتويات الإستراتيجية والعمليات الرقابية ، ويوضح الشكل رقم (1/10) العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة.

شكل رقم (1/10)

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة



ومن الشـــكل رقم (1/10) يتضـــح أن أهمية عمليات الرقابة فى جميع مســـتويات الإســـتراتيجية بدءاً من الإســـتراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Strategy ، ومروراً بإســـتراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy ، وحتى نصـــل للإســـتراتيجيات الوظيفية والتشـــغيلية Functional Strategy ، وحســـب أأهمية كل مســـتوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة . ففى المســـتوى الأول تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة إســـتراتيجية Strategic Control ، أما فى مســـتوى إســـتراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية Management Control وأخيراً تتم فى المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية. Operational Control

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية :

تحتاج عمليات الرقابة الى مجموعة من البيانات والمعلومات فى كل مســـتوى تختلف خصـائصـها وأبعادها حسـب ظروف ومقتضـيات ذلك المسـتوى من الإسـتراتيجية ويبين الجدول رقم (10 - 1) خصـــائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مســـتويات الإستراتيجية المختلفة.

جدول رقم (١٠-١)
خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية المختلفة

مستويات الرقابة / خصائص المعلومات	الرقابة الاستراتيجية	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجى	مجال المعلومات
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الجمال	إجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلى	تفصيلية
آفاق الوقت	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرضى ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة وعلى فترات منتظمة	متكررة جداً ومستمرة فى استخدامها

ويتضح من الجدول أن المعلومات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي ، فكلما فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفى والتشغيلي كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحددة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير ، وعكس ذلك عند المستوى الكلى للمنظمة فنجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلى وخارجى أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيس وكما نحتاج بيانات عن الماضي نحتاج عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففى مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تتناسب خصائصها وتتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلى والمستوى

التشغيلى.

الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية

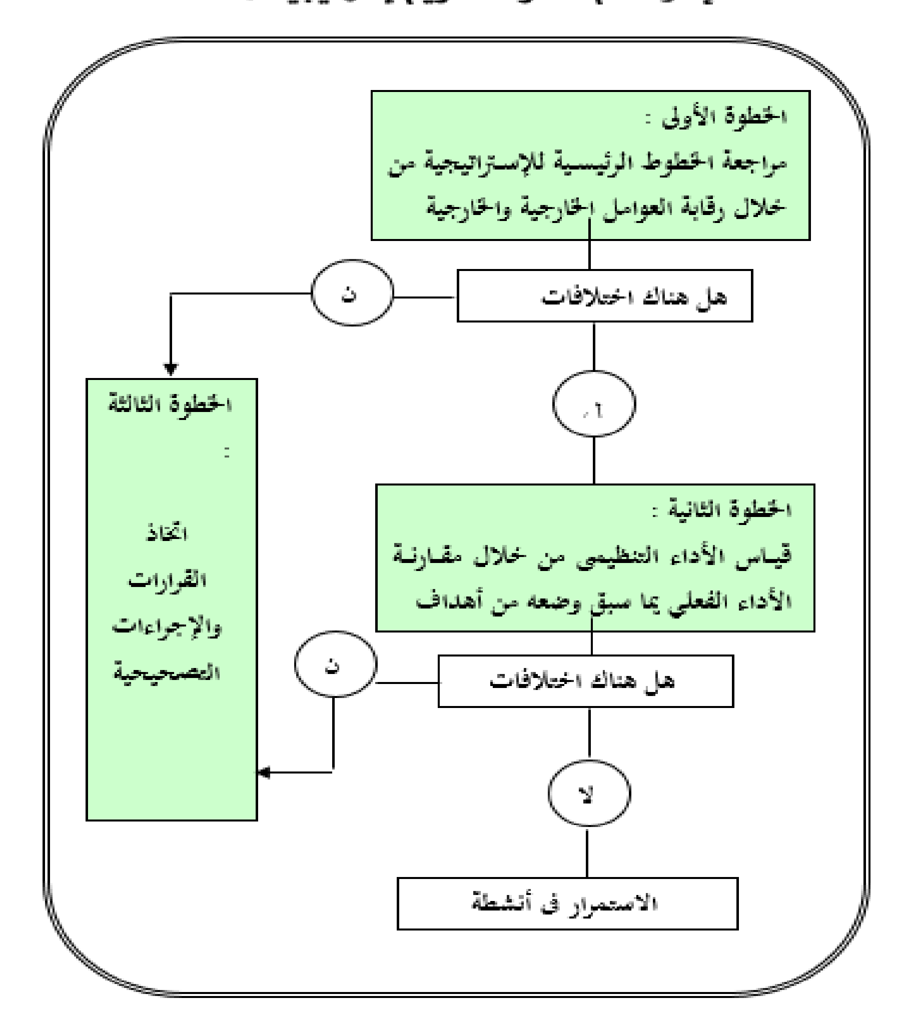
وهكذا يتضح أن الإستراتيجية فى المستويات العليا تحتاج الى مراجعة شاملة بشكل عام تتمثل فى النظرة المتفحصة لآليات التطبيق الإستراتيجي ورؤية الآثار البيئية الداخلية والخارجية ، ويصور الشكل رقم (2/10) الإطار العام لخطوات تقويم استراتيجية المنظمة وإستراتيجية وحدات الأعمال.

ومن الشكل رقم (2/10) يتضح أن هناك ثلاث خطوات رئيسة وذلك على النحو التالى :

(١) مراجعة الأسس التى بنيت عليها الإستراتيجية : وذلك من فيما يتعلق بالعوامل الداخلية ، والعوامل الخارجية ، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التى حدثت فى إدارة المنظمة ، والتسويق ، والمحاسبة والإدارة المالية ، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة بعد ذلك يتم دراسة العوامل الخارجية للوقوف على وضع ومكانة المنظمة فى السوق مقارنتها بالمنافسين . ويمكن أن يتم هذا التحليل من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بالشكل المناسب ، من أمثلتها :

الشكل رقم (٢/١٠)

الإطار العام لخطوات تقويم إستراتيجية المنظمة



- كيف أثرت إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المنظمة ؟
- ما هى التغيرات التى لحقت باستراتيجيات المنافسين ؟
- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ما هى الأسباب التى دفعت المنافسين الى القيام بهذه التغيرات ؟
- لماذا تتميز بعض استراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم ؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون مع المنافسين ؟

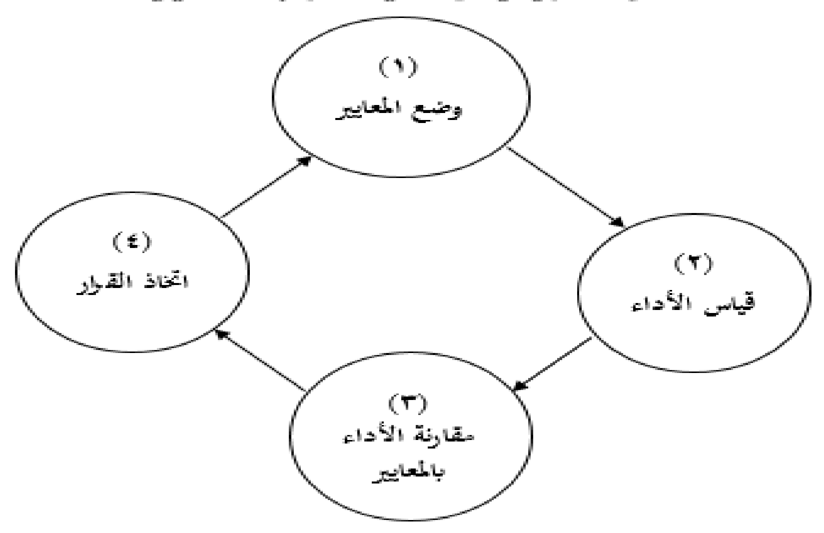
(٢) قياس الأداء التنظيمى: إن فشـل الأنشـطة فى الأجل الطويل ، أو فى تحقيق بعض الأهداف السـنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراء التصـحيحى ، فقد يتضـح أن هناك بعض السـلبيات أو القصور فى السياسات ، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصـور فى عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة . هذه السلبيات أو غيرها قد تؤثر على إستراتيجية المنظمة ، ولا يمكن للمنظمة أن تتخذ أى إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها استراتيجياً لمقارنة الأداء من خلالها.

(٣) اتخاذ القرارات والإجراءات التصــحيحية : يتم اتخاذ القرارات التصــحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسة للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية ، إضـافة الى الانحرافات فى الإسـتراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجى. .

أما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التى تتم فى حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشـغيلية ، فإنها تصـمم للتأكد من أن التنفيذ اليومى للأنشـطة يسـاير الخطط والأهداف السـالف تحديدها ، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم فى خطط التنظيم.

ويصـور الشـكل رقم (3/10) الخطوات الرئيسـية فى عملية التقييم والرقابة فى مسـتوى الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.

الشكل رقم (3/10)
الخطوات الرئيسية فى عمليات الرقابة التشغيلية



ومن الشكل رقم (3/10) يتضح أن الخطوات الرئيسية فى عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلى :

الخطوة الأولى : وضع المعايير:

تمثل الخطوة الأولى فى عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة ، وهى ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق . وفيما يلى بعض البنود التى توضح قائمة مختصرة للمعايير:

أ- خدمات العملاء : (وقت التسليم - النسبة المئوية لعائد المنتجات - الفاصل الزمنى بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات)

ب- الإنتاج : (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات - معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع - النسبة المئوية للعوادم- عدد الوحدات المعيبة)

ج- الموارد البشرية : (معدل دوران العمالة - معدل التأخير والغياب - معدلات الأجور والخدمات والمزايا - تدريب العمالة وتنمية قدراتها).

د- الأداء المالى : (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول - معدلات تحقيق

الإيرادات - معدلات نمو المبيعات - هامش الربح)

الخطوة الثانية : قياس الأداء

إذا مـا تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضــعة للتقييم ، فإن الخطوة التـاليـة تتمثـل فى قيـاس الأداء ، ويتطلـب قياس الأداء تحديد المرحلة التى يجب أن تتم فيهـا عمليـة القيـاس ، كما يجـب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا إلى جانب الأخذ فى الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشـخصـية لكى تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية ، وفى هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية :

أ- تحديد زمن القياس :

إن تحـديـد زمن القيـاس يختلف تبعـاً للغرض من عمليـات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ.

- فالرقابة الســابقة : تعد لكى يمكن اســتخلاص الانحرافات والمعوقات من المتبع، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحى قبل إتمام العملية
- أمـا الرقـابـة المواكبة للتنفيذ "نســتمر أو لا نســتمر" فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية.
- فى حين تمثـل القرابـة اللاحقـة "الرقـابة التى تعتمد على أعمال ســابقة" تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده.

وتمثل الأنواع الثلاثة السـابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الاستراتيجية

ب- رقابة الكم والكيف :

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشـــكلة شـــائعة عند إجراء عمليات الرقابة ، فالمديرين يؤكدون غالباً على قياس المعايير ، حيث أن الأداء الكمى (عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / اجمالى قيمة المبيعات (سـهل نسـبياً للقياس بموضوعية ، هذا فى حين نجد أن القياس النوعى " الكيفى) " يسر ـ وسهولة التعامل وتداول المنتج / المدى الزمنى لعمر المنتج / الاعتمادية / الجودة (أكثر صـعوبة ، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم.

ج -الفحوص والمراجعة الإستراتيجية:

تسـتخدم هذه الفحوص كوسـيلة لقياس أداء المنظمة أو وحدة أو أكثر من تقسـيماتها الفرعية ، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة ، أو يطلبها المديرون كل حسـب إدارته ، وفى حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاسـتعانة بمجموعة اسـتشـارية أو تشـكل لجان للفحص والمراجعة الإسـتراتيجية وذلك لتقييم واحدة أو أكثر من المجالات الآتية :

- فعالية المنظمة فى ارتباطها بالمجتمع (المسئولية الاجتماعية / الاستجابة لمطالب العملاء / الصورة الذهنية)
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضـها البعض (مجالات التعاون والصرـاع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة / تدفق الاتصالات وتسلسلها).
- إسهام المجالات الوظيفية فى تحقيق مهام وأهداف المنظمة.
- نقاط القوة والضـعف فى المنظمة بالنسـبة للشرـكات الأخرى فى الصـناعة

والإستراتيجيات البديلة.

الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالأداء :

إن الخطوة الثالثة فى عملية التقييم والرقابة هى مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المرغوبة ففى معظم الأحوال يكون من غير المنطقى أن نتوقع أن يكون الأداء الفعلى مطابقاً للمعايير المتوقعة ، ولذلك فغالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا الى الأداء على أنه شئ مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده.

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها.

الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار

تتمثل الخطوة الأخيرة فى عملية التقييم والرقابة فى اتخاذ القرار المناسب للأداء ، وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراء التصحيحي المناسب ، وذلك على النحو التالي :

أ- أسباب الانحرافات :

عندما تظهر إختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، أو تغيرات أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية :

- هل كان سبب الانحراف داخلي أم خارجي ؟
- هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه ؟
- هل التغير مؤقتاًَ أم مستمراً ؟
- هل الاستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة ؟

- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب ؟

ب- الإجراء التصحيحي :

إن الاســـتراتيجيـات التى لا تحقق المعـايير المرغوبـة تقود المنظمـة إلى حـد نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

- الأول : يتمثل فى مراجعة الاستراتجيات ، مثل المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية ، أو تغييراً كاملاً لتلك الاستراتيجيات .
- الثـاني : ويتمثـل فى تغيير المعـايير مســـبقـاً ، فمن الممكن – خاصـــة بالنســـبة للاســـتراتيجيات الجديدة – أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانيات المنظمة أو أعضائها.

مراجع الباب الرابع

المراجع العربية

٣٤- د. أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٩٧).

٣٥- الينا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٤)

٣٦- د. الحملاوي ، محمد رشاد ، دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣).

٣٧- د. السلمى ، على ود. نهرت ل. سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية (القاهرة : مكتبة غريب ، غير مبين الناشر)

٣٨- د. السيد ، إسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، (١٩٩٠).

٣٩- د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٨٢).

٤٠- حجى ، طارق ، التحول المصيري (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٣)

٤١- د. خليل ، نبيل مرسى ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٥).

٤٢- د. شهيب ، محمد على ، استراتيجيات وسياسات الأعمال (القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٥)

٤٣- د. عبد الرحمن ، ابتهاج مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٥).

٤٤- د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، ١٩٩٦)

٤٥- د. مصـطفى ، أحمد سـيد ، الإدارة فى البيئة المصر ـية (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٨٥).

المراجع الأجنبية

46- Asch , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company , 1989).

47- David , Freed R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989).

48- Higgins James M. & Vincze Julian W. Stratefic Management : text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich , 1993).

49- Hofer , C.W. & Schendel , D. , Strategy formulation Analytical Concepts (St. Paul : West , 1978).

50- Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1989).

51- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs , 1985).

52- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., Strategic Management (New Yrk : McGraw Hill Companies , Inc., 1996).

53- Porter , M., Competitive Strategy (New York : The free press, 1980).



قياس الأداء المتوازن لخدمة الإدارة الإستراتيجية

○ الفصل الحادي عشر :

المفاهيم والأبعاد و الوظائف الرئيسية

ناقص من اصل المصدر

الفصـــل الثاني عشر

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

- الخطوة الأولـى : صياغة الرؤية التنظيمية .
- الخطوة الثانيـة : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة.
- الخطوة الثالثـة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة .
- الخطوة الرابعـة : تحديد القياسات .
- الخطوة الخامسة : صياغة الأهداف ووضع خطة العمل .
- الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية .
- الخطوة السابعـة : المتابعة والتقييم .

الفصل الثاني عشر

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق

بطاقة قياس الأداء المتوازن

الخطوة الأولـى : صياغة الرؤية التنظيمية .

الخطوة الثانيـة : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة .

الخطوة الثالثـة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة .

الخطوة الرابعـة : تحديد القياسات .

الخطوة الخامسة : صياغة الأهداف ووضع خطة العمل .

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية .

الخطوة السابعـة : المتابعة والتقييم .

مقدمة

يمثل قياس الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجيات، وليس لوضعها أو صياغاتها حيث إنها تترجمها إلى أهداف محددة وقياسات لتلك الأهداف ثم تراقب تنفيذ هذه الاستراتيجيات. ويؤكد قياس الأداء المتوازن على أن القياسات المالية وغير المالية جزء من نظام المعلومات لجميع العاملين بجميع المستويات حيث أنه ييسر على موظفي الخطوط الأمامية فهم نتائج قراراتهم وأفعالهم مالياً، كما يساعد المديرين التنفيذيين على فهم محفزات النجاح المالي طويل المدى.

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين كل من :

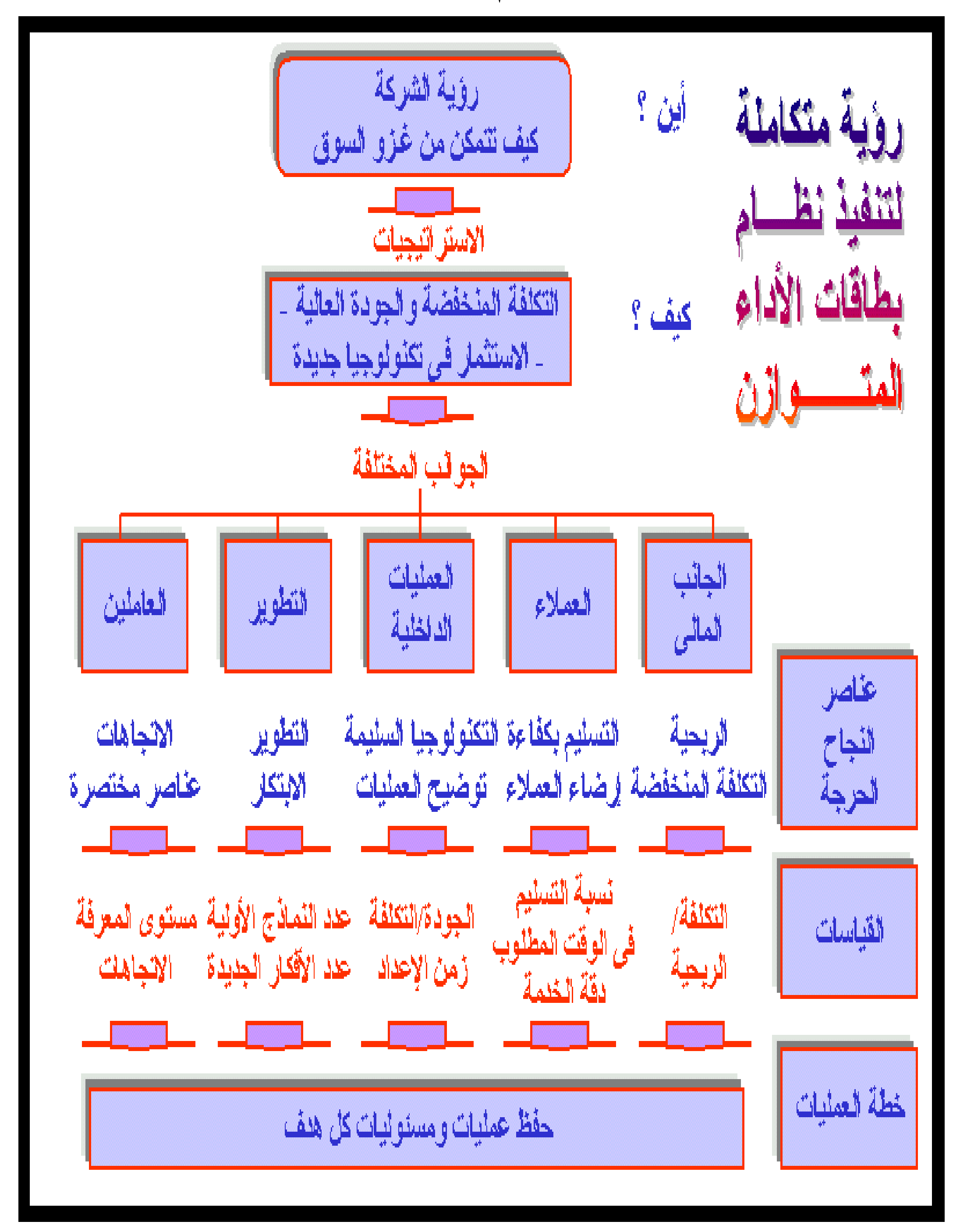
- قياس الأداء لجانب العملاء وحملة الأسهم والعمليات الداخلية الحرجة المرتبطة بهم مع التطوير والتعليم والنمو.
- قياسات أداء الأعمال الماضية والعمليات المستقبلية.
- قياسات الأداء الموضوعية وغير الموضوعية.

إن عملية قياس الأداء المتوازن، وجودة العمل فيها ، سوف تتحسن تحسناً ملحوظا إذا تم تزويد المشاركين بمستندات وثيقة الصلة إلى جانب منح الفرصة للاستفسار والاستفهام عنها. إن الفهم والاستيعاب الكامل للوضع الكلي الناتج من إعطاء المنظمة المعلومات والوقت الضروريين سيؤتي ثماره مرات ومرات في المراحل التالية من العملية عندما يعود المشاركون لمباشرة مهام وتطبيق خططهم.

ولقـد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصـــميم وتطبيق بطـاقـة قيـاس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيـب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصــص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصـائص وظروف كل منشــأة على حده ، ويوضــح الشــكل رقم (١/١٢) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن .

الشكل رقم (١/١٢)

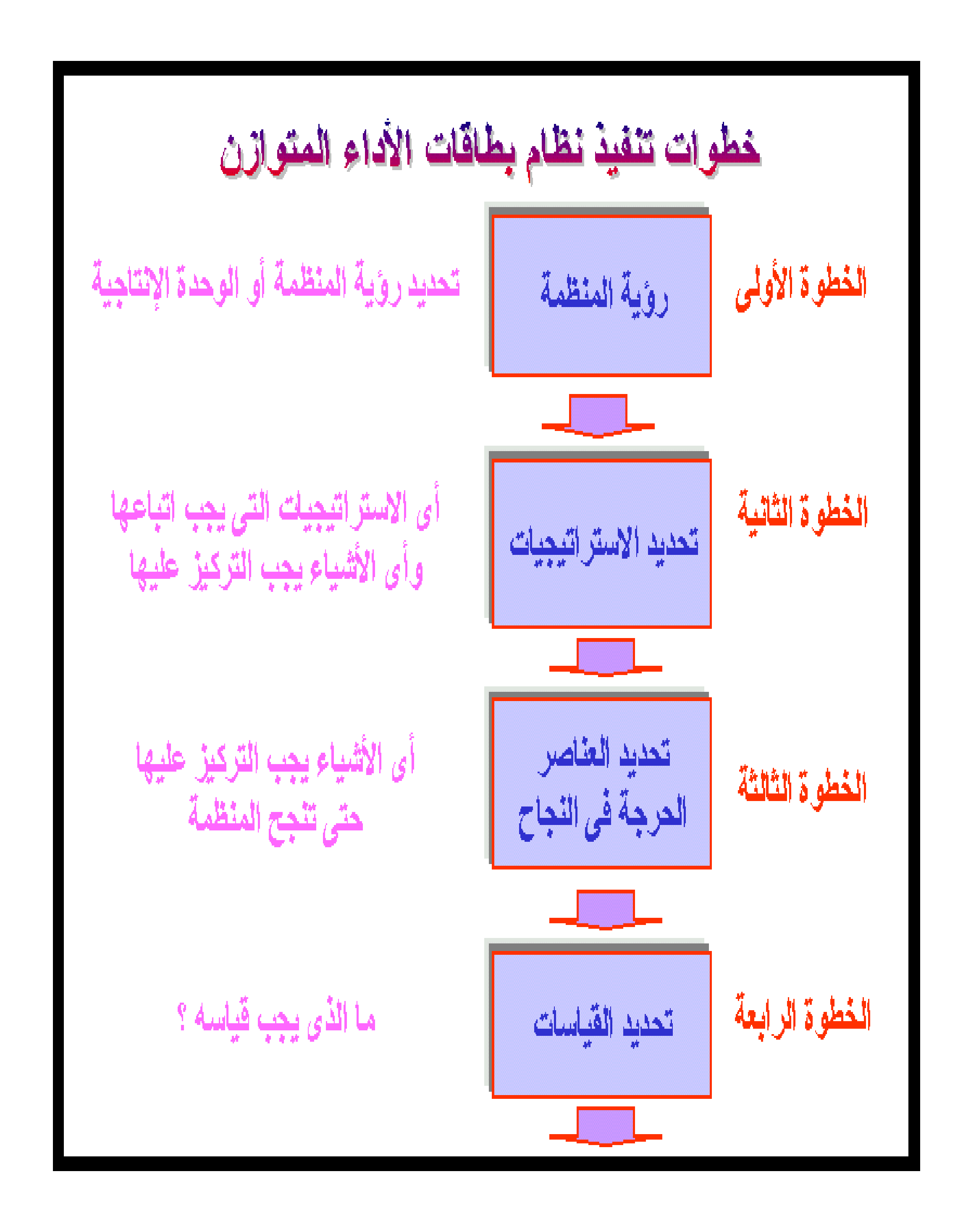
رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



كما يوضـح الشـكل رقم (٢/١٢) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصـيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم (٢/١٢)

الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن


خطوات تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن
الخطوة الأولى
رؤية المنظمة
تحديد رؤية المنظمة أو الوحدة الإنتاجية
الخطوة الثانية
تحديد الاستراتيجيات
أى الاستراتيجيات التى يجب اتباعها
وأى الأشياء يجب التركيز عليها
الخطوة الثالثة
تحديد العناصر
الحرجة فى النجاح
أى الأشياء يجب التركيز عليها
حتى تنجح المنظمة
الخطوة الرابعة
تحديد القياسات
ما الذى يجب قياسه ؟

(تابع) خطوات تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن

الخطوة الخامسة	التقييم	كيف سيتم تقييم النجاح فى استخدام بطاقة النتائج المتوازنة
الخطوة السادسة	تحديد الأفعال التنفيذية	أى الأفعال يجب البدء فى تنفيذها لتحقيق الأهداف؟
الخطوة السابعة	المتابعة والتصميم	كيف سيتم إجراء عملية المتابعة وتعديل محتوى البطاقة؟

وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية :

وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو التالي :

(١) تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر :

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها. حيث أنه مطلوب هنا بجانب الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية ، والشكل الملائم لأداء هذا العمل عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة. وفي المقابلات ، يجب النظر للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة فى دراسات الإستراتيجية، مثل

نموذج SWOT ، ونموذج بورترPORTER ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة :

أ - الإعتماد على نموذج SWOT

يمكن القول بوجه عام أن التفكير العملي في الإدارة الاستراتيجية تأثر تأثراً شديداً بنموذج SWOT (نقاط القوة / الضـعف / الفرص / التهديدات) الذي طرح في أوائل السـبعينيات ، أنظر الشـكل رقم (٣/١٢). وبمسـاعدة هذا النموذج، يمكن للشرـكة أن تحلل ما يمكنها أن تفعله اليوم (نقاط قوة وضـعف المنشــأة) وما يمكن أن تفعله فيما يتصل بالبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات الخارجية) .

(شكل ٣/١٢)
تحليل SWOT

	سلبية	إيجابية
داخلية	نقاط ضعف	نقاط قوة
خارجية	تهديدات	فرص

ب - الإعتماد على نموذج بورتر

في مطلع الثمانينيات ، طرح بورتر Porter نموذجه الخاص بالقوى التنافسية الخمس الذي تتأثر فيه ربحية المنشأة بالقوى الهيكلية العامة في صناعتها ، أنظر الشكل رقم (٤/١٢) وقد أحدث هذا المنهج تحولاً في بؤرة التركيز من المنشأة إلى الموقف التنافسي في الصناعة.

شكل (٤/١٢)

القوى التنافسية التي تقرر ربحية الصناعة

شركات يحتمل أن تدخل السوق

تهديد الشركات الجديدة الداخلة في السوق

الموردون

القوة التفاوضية للموردين

منافسو الصناعة

المنافسة بين الشركات القائمة

القوة التفاوضية للمشترين

مشترون

تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

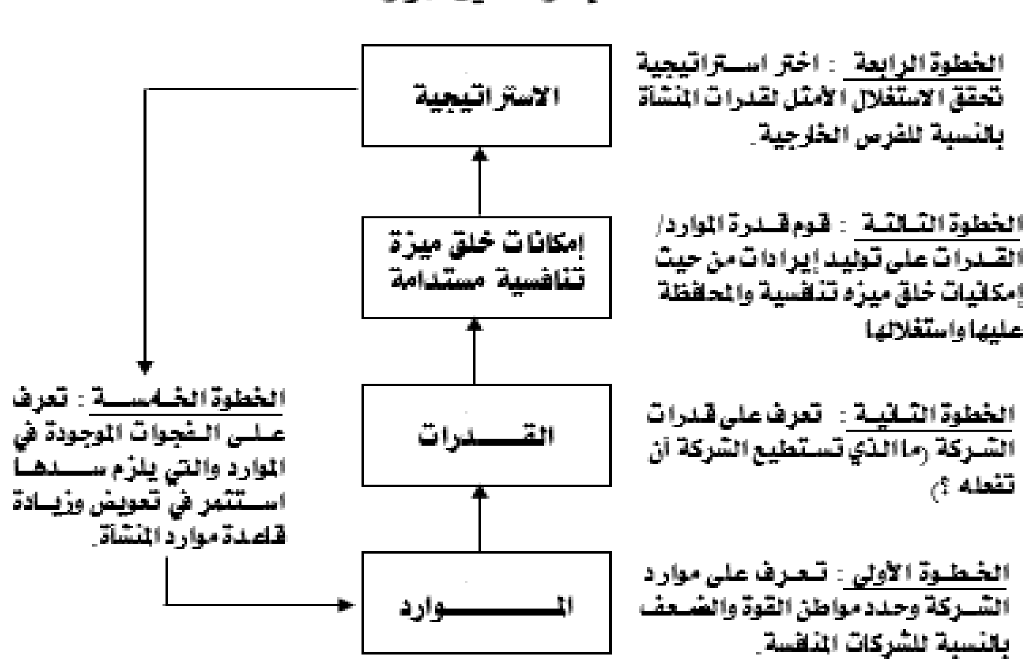
بدائل

ج- الاعتماد على نموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة :

في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات ، تحول التركيز من البيئة الخارجية إلى الموارد والقدرات الفردية للمنشأة ، أنظر الشكل رقم (٥/١٢) ، ويعتبر البعض أن هذا النموذج يمثل مدخلا وسطاً بين تحليل SWOT ونموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس ، فعند التعامل مع البيئة الخارجية ، تبني المنشأة قوتها التنافسية اعتماداً على مواردها وقدراتها.

شكل (٥/١٢)

إطار لتحليل الموارد



ونظراً لأن المرحلة التالية هي عقد ندوة بهدف خلق نوع من الإجماع حول ما سيكون هاماً في المستقبل ، فمن المرغوب توثيق المقابلات وتسجيل الآراء المطروحة فيها ، وخاصة الآراء المتباينة حول القضايا الجوهرية.

(٢) صياغة رؤية المنشأة :

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شـــاملة مشـــتركة ، ولذا فإنه من الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشـكل مشـترك. نظراً لأن المقاييس سـيتم بنائها وصـياغتها في ضـوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل ، وإلا فستصبح العواقب وخيمة للغاية لعدم وجود رؤية أووجود رؤية مضللة وغير حقيقية .

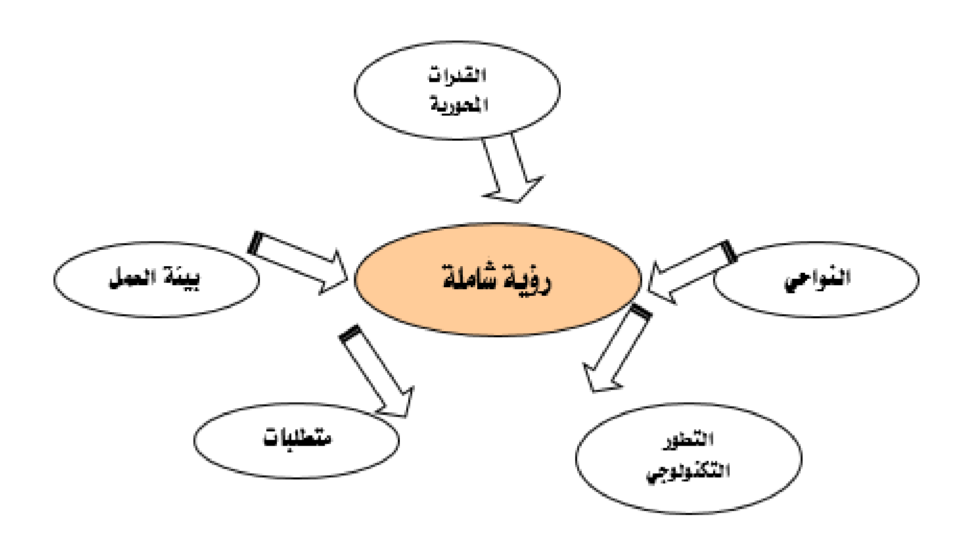
هنـاك نمـاذج وطرق عديدة لصـــياغة الرؤية ، ويمكننا طرح التعريفات التالية للمصــطلحات الجوهرية في هذا الصــدد ، مراعيين الإيجاز الشــديد على النحو التالي :

- الرؤيـة VISION: تصـــور يجمع بين الخيـال والواقع ، الحلم والحقيقـة ، ينطوى على تحـديات للدور والغايات المســـتقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.
- الرسالة MISSION: تحدد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة أو ينبغي أن تعمـل فيـه بـالقيـاس إلى قيم وتوقعـات الأطراف صـــاحبـة المصلحة.

- **الاســـتراتيجيـات STRATEGIES:** التصـــور العام لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المســـتقبل البعيد ، ولذا فهي تمثل المســـار الأســـاسي للمنظمة والذي من خلاله يمكن للمنظمة أن تجيب على التساؤل : ما الذي يجب أن نكون عليـه مســـتقبلا ؟ ومن ثم تحتـاج المنظمة إلى مجموعة من المبادئ التي توضـح كيف سـيجرى تحقيق غايات المنشأة أو أهدافها الرئيسية على مدى فترة زمنية ممتدة .
- **الغـايـات أو الأهداف GOALS & OBJECTIVES:** تمثل النتائج المنشـــود تحقيقها، وتتميز كل منها عن الأخرى من حيث المدى الزمني والتحديد في نطاق معين ، وتبنى الغايات والأهداف على هدى من رسالة المنظمة .

ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشـــتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشـأة ، قبل أن يصـبح بالإمكان صـياغة رؤية المنشـأة ، ولكي تتم صـــياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضـــعها في الاعتبار، يوضـــحها الشكل رقم (١٢/ ٦).

شكل (٦/١٢)
بعض العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية



ويتضح من الشكل السابق أن صياغة رؤية المنظمة بدقة يتطلب دراسة وتحليل بعض العوامل من بينها :

- الطرق التي سيؤثر بها تطور تكنولوجيا المعلومات على المنشأة والصناعة مستقبلا.
- اتجاهات حاجات العميل من السلع والخدمات المستقبلية . وبمراعاة التحالف أوالميل نحو التفكك في عدد من الصناعات ، مما يخلق تهديدات وأيضاً فرصاً جديدة أمام المنشآت.

- تحديد المسـار المسـتقبلي المحتمل للتطور، ويتم في ضـوئه إجراء تقويم لما يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة.
- معـدل السرـعة التي يجري بها التغيير، فإن من الأهمية بمكان أن يتم اشتراك الجانب الأكبر من المنشأة بفعالية في نقاش متواصل حول تنمية العمل وتطويره .

إن اعتبار صـياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني السـماح للتخطيط الإسـتراتيجي بتقييد المنشـأة ببرنامج عمل يتسـم بالجمود ، بل يجب أن تركز المنظمة على مسار مشترك للتطور يتسم بالمرونة ، بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخـارجي وعوامـل النجـاح الرئيسـية التي تتميز بهـا المنظمة . هذه الرؤية سـتمنح المنشـأة المرونة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصـل مع بيئة عمل متغيرة.

وبعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في بناء المقاييس ، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشـارك للرؤية ، ومن أسـاليب القيام بذلك السـماح لكل مشـارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل من المنظور المالي ، العملاء ، العمليات والتطوير.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤيـة من منظور مجـالاتها المختلفة، وتعقد بعد ذلك مناقشـة ختامية حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة للتعبير عنها.

ولعل الأسئلة التالية تقدم مزيداً من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرضي ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

(٣) صياغة مجالات الرؤية :

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو.

ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري . واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/ أو إضافة قيمة للعملاء ، وهذه التأثيرات ينبغي أن تكون قابلة للملاحظة من المنظور المالي، ولذا يجب أن يعتمد أي تغيير في المنظور على أسباب استراتيجية وليس على نموذج ما للأطراف صاحبة المصلحة ، ويترتب على ذلك أن تكون هناك حاجة خاصة لإضافة منظور موظفين منفصل ، حيث أن الموظفين يعتبرون بالفعل موارد ، خاصة في منظوري العمليات والتطوير والتعلم.

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة :

يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى ، لدراسة الإستراتيجيات وصياغة الأهداف الإستراتيجية .إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة هو ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة. وتشكل هذه العملية جزءاً بالغ الأهمية من العمل الفعلي لتطوير الأعمال، أما الجزء الهام الآخر فهو صياغة الاستراتيجية العامة من منظور أكثر عمومية.

إنه من الصعب تعريف المفهوم الفعلي للاستراتيجية بشكل قاطع ، فالكلمة أصلها عسكري : ويدل على كل معركة يجب أن تخدم الغرض الاستراتيجي المتمثل في الانتصار في الحرب. ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها العلاقة بين رؤية المنشأة والخطط المستقبلية الواجب إتباعها . بعبارة أخرى : تصف الاستراتيجية القواعد والأحداث والقرارات الأساسية المطلوبة لكي تنتقل المنشأة من الموقف أو الوضع الحالي إلى الموقف المرغوب في المنشأة .

إن عملية صياغة الاستراتيجية تكون عادة شديدة التعقيد ، وتستلزم قدراً كبيراً من المدخلات في صورة موارد ، و يرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة الاستراتيجية في المنشأة ، ومع ذلك ، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها. هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية ، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد ، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع ، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية. وينبغي أن يقوم الوصف على مختلف مجالات الرؤية وإلى حد ما على كل واحد منها ، ويمكن أن تكون نقطة البداية المناسبة الوصف السابق للصورة التي ستبدو عليها المنشأة في المستقبل، ومن هنا ، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل ، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير ، وقت التسليم ، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها ، ومن سيتولون مسئولية التطوير. وعند اكتمال هذه المرحلة ، سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية ، لتحقيق الرؤية المنشودة.

وكنتيجة تلقائية ، ستقوم الاستراتيجيات على الرؤية ، وستلقي تأييداً وترحيباً من جانب المنشأة لأنها ستجعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير.

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

(١) المنظور المالي :

ينبغي أن يوضـح هذه المنظور نتائج الاختيارات الاسـتراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصـــل بمجـالات الرؤيـة الأخرى ، في الوقـت الـذي يرسى فيه العديد من الأهـداف طويـة المـدى وبـالتـالي جزءاً كبيراً من القواعـد العامة الأســاســية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى. هنا نجد وصـــفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية. ومن الملائم أيضاً وصف المخاطر المالية التي تكون مقبولة.

وترتبط القضــايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باســتراتيجيات التكلفة والاســتثمار، والحســابـات المـدينة .. إلخ . وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية Key ratios.

ويشـير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضـوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بما يلي :

- مزيج المنتجات ومعدل النمو ،
- القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف ،
- استراتيجية الاستثمار.

ويطلق البعض على هـذا المنظور إســم : منظور حملـة الأســهم / المالي ، ويخدم غرضــين : فالملاك قد يكون لديهم توقعات محددة إلى جانب توقعاتهم المجردة فيما يتصـــل بـالعوائـد القصــوى. وفي حالات معينة قد يكون للملاك مطالب محددة ذات صـلة بالآثار البيئية أو الاجتماعية. وعندما تدرس شركة ما ضمن مجموعة مؤسسية ، قد تقوم المنشأة الأم أيضاً بإدراج أهداف استراتيجية أخرى ضــمن منظور حملة الأســهم / المالي الخاص بها مثل توســيع أســواق معينة ... إلخ.

(٢) منظور العملاء :

يصــف هذا المنظور الطرق التي ســيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف ســيتم تحقيق ذلك ، وماهى الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المـالي لهـا ، ولـذلـك فإن العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشــأة ينبغي أن تسـترشـد بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشـأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكـاليف فعـالـة على المـدى القصــير والطويـل ، لن تتولـد إيرادات وتتدهور المنشأة وتموت.

إن جانباً كبيراً من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء ، ولكي تعي المنظمـة مـا يتوجـب عليهـا عملـه ، يجـب أن تلم إلماماً وافياً بكل جانب في عملية الشـراء عند العملاء، وأن تتكون لديها صــورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم.

مـا مدى أهمية السـعر بالنسـبة للعميل مقارنة بالقيم الأخرى مثل الجودة والوظيفة ووقت التسـليم والصـورة الذهنية والعلاقات ... إلخ. ولا يمكننا أن نقرر اسـتراتيجياتنا الأسـاسـية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم ننتقل إلى مجالات الرؤية الأخرى إلا بعد أن نكتسـب دراية تامة بهذه التفاصـيل.ومن المهم أن تعتمـد هذه التحليلات على ما يقدره العميل في الحقيقة وما يطلبه وليس على تقديرات الأفراد بالمنشأة.

إن الاسـتراتيجيات المختارة ينبغي أن ترتكز على التحليلات المذكورة أعلاه وأن تصـف قطاعات العملاء ، وتحدد الأساليب التي سيتم اعتمادها للمنافسة وكذا السـياسـات والقواعد القابلة للتطبيق في هذه النواحي. أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الاختيارات الاسـتراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور العميل ، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن :

- الأنصبة في السوق.
- ولاء العملاء ، مقاساً – مثلاً – بمعدل تكرار شراء المنتجات .
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- رضا العملاء عن المنتجات.
- ربحية العملاء والأسواق.

ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم ، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليل في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء ، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة ، وقت التسليم ، القدرة على التسليم ،... إلخ. ويفضل بيان ردود الفعل قبل أن تقع الخسائر الكبيرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم. بعبارة أخرى ، ينبغي أن تنتبه المنشأة للتغيرات التى تحدث والمتوقع حدوثها وأن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لها. علاوة على ذلك ، ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة ، فقد يكون لديها من الإمكانات، ومنها قدرات الموظفين ، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة .

(٣) منظور العمليات الداخلية :

ما هي العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم ؟ إن الإجابة على ذلك ينبغي أن يطرحها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي علينا التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل رقم (٧/١٢) ، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم المنتج. ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل ، وذلك بهدف

استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة

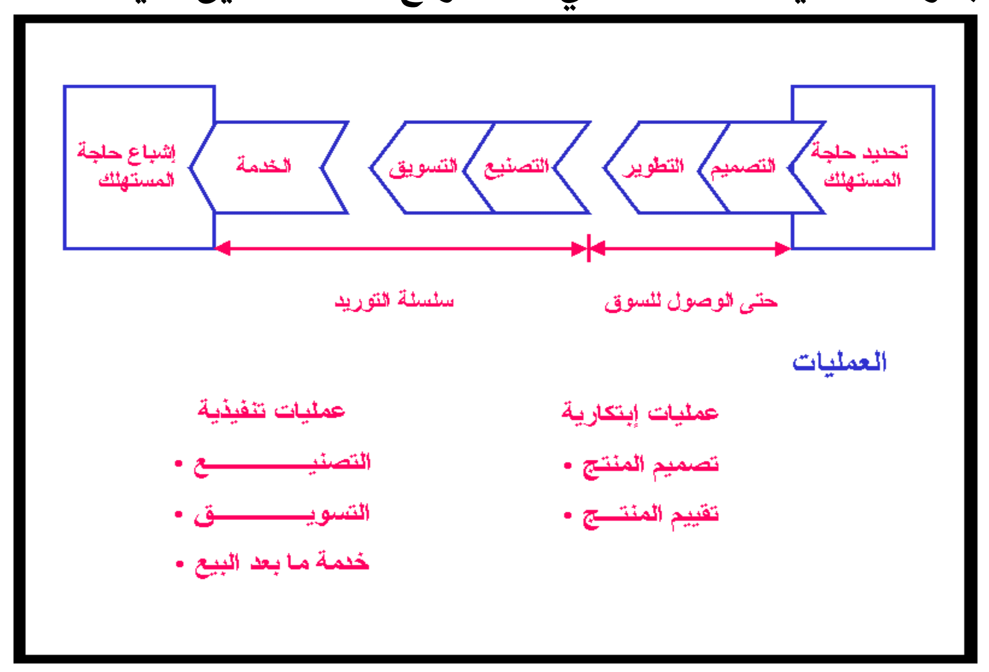
، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن

العملية وتوكيد الجودة ... إلخ ، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

وتتمثل أهم العمليات الواجب وصــفها وتحليلها في العمليات التي تســهم في توســيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على ولاء العميل بشــكل مباشر ، ومن أمثلة النوع الأخير عمليات الإنتاج والتسـليم والعمليات ذات الصلة بالخدمات ، كما تحتل عملية تطوير المنتجات وعلاقتها باحتياجات العملاء أهمية كبيرة.

الشكل رقم (٧/١٢)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن التحليل في الغالب التعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها. ومع ذلك فكثيراً ما تكون الروابط والعلاقات بين العمليات الداخلية في المنشأة والمنشآت الأخرى المتعاونة معها وطيدة إلى الحد الذي يستلزم دراستها ، هنا تكون لدينا الفرصة للإختيار بين ما يشمله منظور العملاء ، ومنظور العمليات الداخلية :

- إما أن يقتصر منظور العملاء على من يتلقون سلع وخدمات المنشأة، وفي هذه الحالة يجب أن نوسع منظور العمليات الداخلية ليشمل شركاء نتعاون معهم : موردون تربطنا بهم علاقات طويلة المدى وربما حتى نشترك معهم في نظم حاسب آلي ، شركاء نعتمد عليهم في أداء بعض الوظائف والأعمال ، وآخرون.
- أو أن يتسع منظور العملاء ليشمل بؤرة تركيز خارجية أكبر ، وفيه تصف استراتيجيتنا لكل هذه العلاقات الخارجية ، فيما يحتفظ منظور العمليات الداخلية بالتركيز على الأنشطة والعمليات الداخلية البحتة .

(٤) منظور التعلم والنمو :

يمكن منظور التعلم والنمو المنشــأة من ضــمان قدرتها على التجديد، كشرــط أسـاسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور ينبغي أن تدرس المنشــأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشــباع حـاجـات العملاء وتطوير تلـك المعرفـة إلى جـانـب اهتمامهـا بـدراســة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسـعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسـبها كأسـاس لتطورها المسـتقبلي. ونتيجة لهذا الاختيار الاستراتيجي سوف يتعين على المنشأة أن تقرر كيفيـة الحصــول على المعرفـة التقنيـة التي ســتظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة.

ويوضــح الشــكـل رقم (٨/١٢) الميزانيـة العموميـة للقدرات ، كنموذج يمكن اســتخـدامـه كـأداة معاونة على إجراء هذا النوع من الاختيار الاســتراتيجي. ويؤسـس النموذج على اعتبار أن الأسلوب التقليدي لتقييم شركة ما هو يتمثل في تحليـل ميزانيتهـا العموميـة ، ويركز هـذا التحليـل على حجم حقوق ملكيـة المساهمين وعلاقاته بباقة أصول وخصوم الشركة.
في جانب الخصوم من الميزانية العمومية للقدرات الموضحة في الشكل (٨/١٢) ، نجـد القـدرات والكفـاءات المطلوبـة للنجـاح ، ويحتوى جـانـب الأصــول على مجموعة الموجودات التي تمول القدرات والكفاءات المختلفة.

شكل (٨/١٢)

الميزانية العمومية للقدرات

الخصوم	الأصول
قدرات مستخدمة مؤقتاً	المبيعات
قدرات متداخلة	الخدمات
شركاء	الإنتاج
قدرات ذاتية	تطوير المنتجات
	الإدارة

وتمول المنشــآت تقليـدياً معرفتها التقنية إعتماداً على التمويل الذاتي بنســبة ١٠٠% ، وحيث أن المعرفة التقنية تعتبر سـلعة قابلة للتلف فإن مسـألة ما إذا كانت مثل هذه الاستراتيجية مناسبة تثير شكوكاً وتساؤلات.

وفي النموذج الســابق ، تجرى المنشــأة تحليلاً على جانب الأصــول لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضـــمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها من خلال مساعدات من الشركاء الخارجيين ، أو من خلال الاستعانة مؤقتاً بكفاءات خارجية .. إلخ.

وللتوصــل لاســتراتيجية مناســبة للقدرات تحدد المجالات التي ســتوظف فيها المنشـأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها الخاصة من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية، هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية :

- ما الذي تتكون منه القدرة ؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه ؟
- كيف تؤثر على قيمة العميل ؟
- ما مدى أو درجة تخصصها ؟
- كيف تتغير بمرور الوقت ؟
- ما درجة تكرار استخدامها ؟
- كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات ؟

وهناك نموذجا آخر أثبت جدواه في إعداد اســـتراتيجيات القدرات وهو مقياس القدرات لهاميل وبراهالاد (١٩٩٤) أنظر الشكل رقم (٩/١٢)

شكل (٩/١٢)

مقياس هاميل وبراهالاد للقدرات

السـوق

	جديدة	قائمة	
	ما القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها للمشاركة في أسواق المستقبل الأكثر إثارة ؟	ما القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها لحماية وتوسيع امتيازنا في أسواقنا الحالية ؟	جديدة
	ما هي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكننا أن ننشأها عن طريق إعادة نشر أو إعادة دمج قدراتنا الحالية ؟	ما هي فرصة تحسين مركزنا في الأسواق القائمة من خلال توفير رافعة مالية أفضل لقدراتنا الموجودة ؟	قدرة محورية قائمة

وبالإضافة إلى إعداد استراتيجيات القدرات ، ينبغي علينا أيضاً أن نصف البنية الأساسية الداخلية لبث المعلومات وعملية اتخاذ القرارات من منظور عام : بعبارة أخرى - الهيكل والظروف القائمة التي تسمح بظهور المنشأة المعتمدة على التعلم باعتبارها ضرورة للدفاع دون هوادة عن المركز في السوق ... هيكل يؤدي إلى اكتساب والحفاظ على درجة عالية من الدافعية والتركيز على رسالة المنظمة وتحقيق غاياتها.

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصـيفات والاسـتراتيجيات المذكورة أنفاً إلى منـاقشـــة والحكم على مـا يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشـود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المنشـأة أن تقرر الآن مـا هي عوامـل النجـاح الحـاكمـة وترتبهـا حســب الأولوية. وهناك أســلوب مناســب لبدء هذا الجزء يتمثل فى تكوين مجموعات نقاشــية لتقرر (مثلاً) العوامل الخمسـة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضـعها. وفي الجلسـة المشـتركة التي تعقب ذلك تلخص وتواصـل النقاش ، يتم عادة التوصــل لاتفاق واســع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، توفر عندئذ أساساً للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.

إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح :

قبل البدء في وضـــع المقاييس ، ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحا يجب التعرف بوضوح على ما إذا كانت المقاييس متسـقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ .

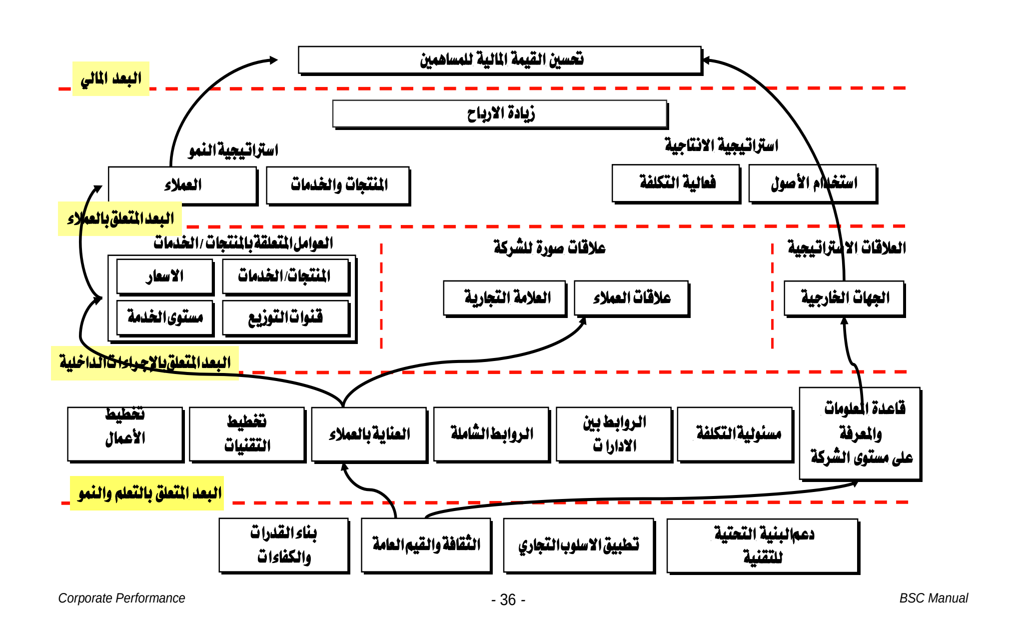
ويكون الترابط الرأسي تلقـائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسـب الأولوية. وأسـهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رســـم تخطيطي للمقياس كخريطة اســـتراتيجية بيانية

أنظر الشـكل رقم (١٠/١٢) وفحصـه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي.

وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق درجة جديدة في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر ، وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقاً. إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور في بلوغ المستوى الأمثل ، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما. ويوضح الشكل (١٠/١٢) مثالاً للكيفية التي يمكن بها تحليل علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الاستراتيجية والمقاييس وتخطيطها بيانياً.

الشكل رقم (١٠/١٢)

علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس



الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

في هذه الخطوة يتم صـياغة مقاييس للتعرف على الأسـباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع في كل وحدة. الشكل الملائم للعمل هو ندوة تقارير عن سير العمل وتنسيق متواصل مع الإدارة العليا. الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس. وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية :

(١) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة :

في هذه المرحلة ، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد. ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية. ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ، ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس ، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة .

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة. ولذا فإن من المهم إدراج

مناقشـــة حول إمكـانيـة الوصـــول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

إن البعض يقوم بتقســيم هـذه الخطوة إلى جزأين ، حيـث يتم أولاً اقتراح المقاييس ثم بعد ذلك دراســة إمكانية إجراء القياســات ، مع القيام في الوقت ذاته بفحص ومراجعة الهيكل للتحقق من اتسـاقه المنطقي إلا أنه يفضل القيام بذلك في خطوة واحدة .

علاقات السبب والنتيجة بين المقاييس :

يشـكل التوازن بين مختلف مجالات التركيز والمقاييس عنصراً هاماً في تصـميم القياسـات، وتوجد في أحيان كثيرة اتجاهات واضـحة بدرجة أو بأخرى للاتفاق على العلاقات المتبادلة والأولويات بين العوامل المختلفة :

- ما مدى إلحاح الحاجة إلى زيادة الدراية باسـتخدام الحاسـب الآلي لدى العاملين ؟
- ما مدى أهمية خدمة العملاء بالنسبة لتكرار عمليات الشراء ؟
- هـل التركيز على جودة المنتجات أكثر ربحية على المدى الطويل من خفض الأسعار ؟

وهكذا فإنه من الطبيعي محاولة صياغة نموذج يوضح الصورة التي توجد عليها علاقات متبادلة بين المقاييس المختلفة في قياسـاتنا ، وربما يشـير النموذج إلى الكيفيـة التي تعتمـد بها مقاييس معينة على مقاييس أخرى : كلما كان العملاء راضـين كلما اشتروا أكثر ، وبذلك تزداد الأرباح. وقد يكون النموذج أيضاً طريقة للتعبير عن الأهمية التي نعلقها على المقاييس المختلفة ، على سـبيل المثال : أن توصـف جودة فروع بنك ما بواسـطة مقياس يجمع بين مؤشر لرضـا العملاء وتقييم مراجعة الانتهاء من إعداد التقارير السنوية في الموعد المحدد.

وهـذه العلاقات قد يكون لها نوعان ، يضـــم الأول علاقات يمكن التحقق منها بدرجة أو بأخرى ومن الممكن أن تكشف عنها الخبرة والدراسات مثل الإنتاجية المضافة لموظف ملم باستخدام الحاسب الآلي أو استجابة عميل للخدمة المقدمة له. أما النوع الثاني للعلاقة فهو أقرب إلى تعبير عن عما نختار أن نفترضــه. على ســبيل المثال : قد نكون مقتنعين بأن دخول عدد أكبر من الزوار على الصــفحة الرئيســية في موقع الشركة على الانترنت ســوف يمكننا في الوقت المناســب من اقتناص فرص عمل جديدة ، وأن الاستثمار في الإنترنت سيحقق مردوداً أكبر من اســتخدام النقود بطريقة أخرى. وبالطبع يمكننا أن نعدد النتائج التي نتوقعها ، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة تحدد بدقة النتائج المتوقعة ، فكلها افتراضات.

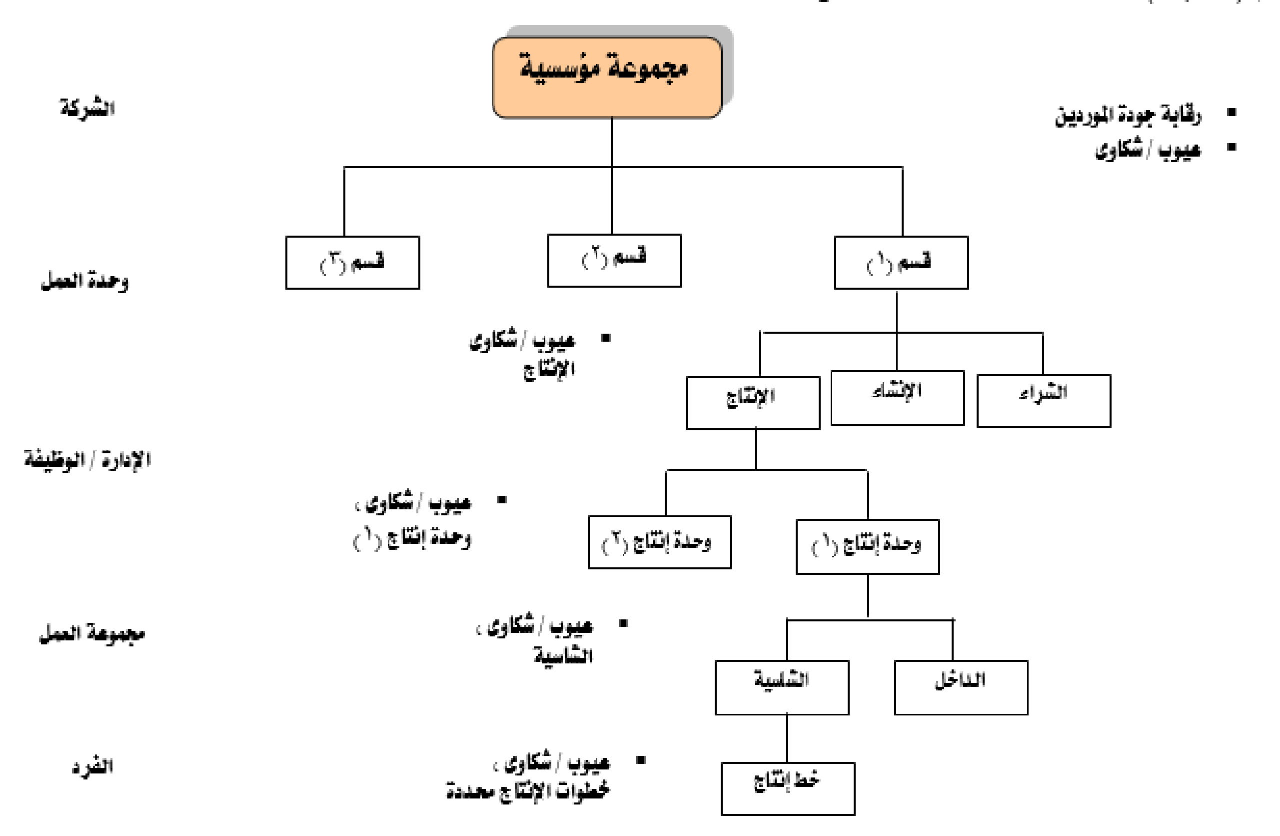
(٢) صياغة المقاييس الشاملة :

بعد الانتهاء من المراحل الســابقة ، يتم تجميع مقاييس المســتوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين. ولتسهيل التنفيذ ، يجب إطلاع كل فرد في المنشـأة بطريقة ما على ما تضـمنته عملية إعداد المقاييس ، ويفضل أن يعرض على المشـاركين أيضـاً المســتندات التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

(٣) تحليل المقاس والمقاييس وفقاً للوحدة التنظيمية :

تبعاً لحجم المنشــأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمســتوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مســتويات أدنى. وكمثال توضـيحي يوضـح الشـكل رقم (١١/١٢) خمســة مسـتويات مختلفة في تنظيم منشـأة ما : المنشـأة، وحدة العمل، الإدارة / الوظيفة، المجموعة والفرد. وحيث أن أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشـأة وأهدافها العامة على العمليات اليومية بوضــوح ، فإنه من الضرــوري تحليل المقاس إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.

شكل رقم (١١/١٢) مثال لتحليل مقياس مستوى أعلى ن رضا العملاء



وإذا كان الهيكل التنظيمي للشركة مستوياً وصغيراً بحيث يستطيع كل فرد في المنشأة أن يرى تأثير مقاييس المستوى الأعلى على عمله ، لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضرورياً ، ومثل هذه الحالات نادرة للغاية ، وكقاعدة يجب تحليل المقاييس حتى يتسنى للمنشأة الاستفادة من إمكانات وقوة أسلوب قياس الأداء المتوازن. يضاف إلى ذلك ، أن عملية تحليل المقاييس تفترض مسبقاً أنه في مرحلة سابقة من العمل تقرر المنشأة الشكل التنظيمي الأكثر ملاءمة الذي يحقق لها الاستفادة المثلي من القدرات الداخلية والخارجية .

وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة. ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين ، وكيف يساعد عملهم المنشأة على إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها ، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان .

والسؤال المطروح ماهو المستوى الذي يجب البدء منه عند تحليل المقاييس؟ ، فهل من الممكن البدء من مستوى وسيط وصياغة رؤية ومقاييس لوحدة وظيفية مثلاً ، أم أن المقاييس يجب دائماً أن ترتكز على استراتيجيات وأهداف المنشأة العامة ؟ والإجابة عن هذا السؤال تختلف من حالة لأخرى ، فحينما تكون المنشأة مكونة من عدد من وحدات العمل المختلفة المستقلة عن بعضها من وجهة نظر أسواقها ، يكون هناك عموماً علاقة ضعيفة بين مقاييس المستوى الأعلى ومقاييس هذه الوحدة الواقعة عند المستوى الأدنى. وفي مثل هذه الأحوال يكون من الملائم عادة أن تقوم كل وحدة / منشأة بإعداد مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها.

وفي الأحوال الأخرى التي توجد فيها علاقة متبادلة بين مختلف أجزاء المنشأة ، يفضل عادة أن تكون هناك رؤية شاملة مشتركة وأهداف استراتيجية عامة مشتركة. ويمكن بعد ذلك أن يطلب من المجموعات أن تصف في مقاييسها كيف يمكنها أن تساعد المنشأة على إحراز درجات جيدة فيما يتصل بعوامل النجاح عند المستويات الأعلى ، وإذا لزم الأمر ينبغي على المجموعات أن تضيف أيضاً أي عوامل نجاح فريدة خاصة بها إلى مقاييس المستوى الأعلى.

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل .

(١) صياغة الأهداف :

يتم صـياغة الأهداف النهائية في صـورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا

يجب أن توضـع أهداف لكل مقياس مسـتخدم ، وتحتاج المنشـأة إلى أهداف قصـيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسـنى لها تفقد مسارها بصورة متواصـلة واتخاذ الإجراءات التصـحيحية في الوقت المناسـب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء.

ومن المهم أيضـاً تحديد المسـئوليات عن وضـع الأهداف وتقييم الأداء. كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسـئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟ .

(٢)   وضع خطة عمل :

تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس ، يجب علينا أيضاً أن نحـدد الخطوات الواجـب اتخـاذهـا لتحقيق الأهـداف والرؤيـة التي تمـت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسئولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقـارير المرحليـة والنهـائيـة. ونظراً لأهميـة هـذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشـأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني ، تفادياً لحدوث مشـــكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة - مقترنـة بـالمقـاييس التي تم إعـدادها - واحداً من مســـتندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشـــطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والإنتقـال بـالخطـة إلى عـالم الواقع ، وهـذا يتطلـب بـدوره تحـديـد الأهداف الســنوية وتوزيع وتخصـيص الموارد ، وتحديد المســئوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارســة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم

الخطوة السابعة المتابعة والتقييم :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض ، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة ، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية ، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى ، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة .

الفصل الثالث عشر

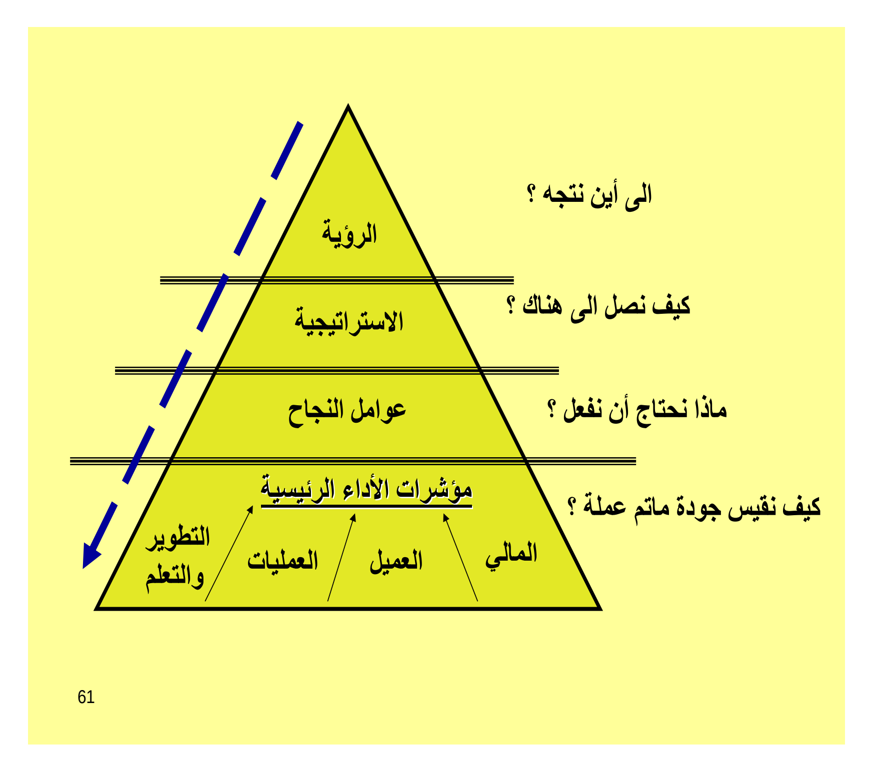
المقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقية

لبطاقة قياس الأداء المتوازن

خلصـــنا فيما ســـبق إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا يترجم الرؤية والرســالة إلى أداة فعالة تربط وتتصـل بالإســتراتيجية ، تربط الأهداف الإســتراتيجية بقياســات عملية الأداء. وتســاعد على تطبيق الخطط وضـــبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية ، ويوضح الشكل رقم (١/١٣) كيفية قياس المنظمة لأدائها .

الشكل رقم (١/١٣)

مستويات قياس الأداء فى ضوء قياس الأداء المتوازن



كما يوضح الشكل رقم (٢/١٣) التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

الشكل رقم (٢/١٣)

التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن :



ومن الشكل السابق يتضح أن القياسات تمثل أحد الأبعاد الجوهرية التي ينبغي مراعاتها لتكتمل الصــورة في عمليات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ويمكن القول بصفة عامة أن القياس نوعان :

النوع الأول : قياســات النتائج Outcome Measures : وهى تمثل قياســات تقليدية للعمل والأداء ، ومنها العائد على الاســتثمار ، والعائد على الأصــول ... الخ ، ودائما ما تكون هذه القياسات مالية ، بالإضافة إلى أنها قياسات تاريخية .
النوع الثاني : قياسات رائدة Driver Measures : وتهدف إلى تقديم مؤشرات تشير إلى مواقع وموضع مشكلات العمل والتنبؤ به ، وغالبا ما تكون غير مالية ، ومنها قياس رضا العملاء واستشراف المستقبل التنظيمي .

يوجد لكل مجال من مجالات الرؤية عدد من الطرق التي ينبغي للمقاييس أن تغطي بهـا عوامـل النجـاح المرتبطـة بها . على ســـبيل المثال : ينبغي أن تظهر المقاييس وبشــكل واضـح كيف نرى أنفســنا وكيف يرانا الآخرون، وأن تســمح بعقد مقارنات بمرور الوقت ومع آخرين ، وأن ترتبط معاً بعلاقة سبب ونتيجة، وأن تكون مناسـبة لوصـف المخزون والتدفقات. وفي أحيان كثيرة يفضـل وجود مقاييس تتضمن في ذاتها مقارنات مثل النسب المئوية ومعدلات النمو.

وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والبـاحثين لكـل مجـال من مجـالات الرؤيـة ، مع الأخـذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصــف مجالات رؤية مختلفة ، وتتضــح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتن :

- تشـمل المقاييس المقترحة لمجال الرؤية المالي الأنصـبة السـوقية فيما يتعلق بمجموعـات معينـة من العملاء واسـتغلال الطـاقـة الإنتـاجية فيما يتعلق بالمنشـآت المادية ، رغم أن هذه المقاييس قد توجد أيضـا في مجال رؤية العملاء أو مجال العمليات الداخلية.
- تشـمـل المقـاييس المقترحـة لمجـال رؤيـة العملاء ربحية قطاعات العملاء المختلفة، إلا أن هذه المقاييس مفيدة أيضاً كجزء من مجال الرؤية المالي.
- تشـمل المقاييس المقترحة لمجال رؤية العمليات الداخلية نصـيب المبيعات الـذي يسـهم بـه المنتجات الجديدة. وقد نجد هذا المقياس أكثر في مجال رؤية التطوير والابتكار والتعلم.
- تشـمل المقاييس المتعلقة بمجال رؤية التعلم والنمو الكفاءة وزمن تحسـين العمليات كدراسـة الوقت المسـتغرق في الإنتاج وخفض التكاليف .. ولعل هذه المقاييس موجودة أيضا بصورة أكبر في مجال رؤية العمليات الداخلية.

أولا : مقاييس مجال الرؤية المالي :

تسـتخدم مقاييس معتادة للربح / الخسـارة ، العائد على الاسـتثمار وما شـابه ذلـك، وهـذه مقـاييس نقـديـة أو مقاييس مشـــتقة من مقاييس نقدية. مثل: مقـاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضـــمن هذه الفئة ، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسـيكية ، والاثنان يقيســـان شـــيئاً حدث بالفعل ، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية ، وبذلك تكون مناسـبة أيضاً في مجالات التركيز الأخرى.

والمقاييس المالية ليس من الضرــوري أن تؤخذ دائماً من النظام المحاســبي للشركة ، فقد تكون القيمة أو السـعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياســاً هاماً للنجاح ، وذلك عندما تكون الشرـكة مقيدة في بورصـــة للأوراق المالية. وإذا اسـتطعنا أن نحدد قيمة رأس المال الفكري للشركة أو وحدة العمل ، فـإن القيمـة الســـوقية لرأس المال والتغيرات في قيمته تكون بالطبع مقاييس ملائمة.

وتـأخـذ بؤرة التركيز المـاليـة دوراً موســـعاً في بعض الأحيان، حيث أن توقعات الملاك قـد تخرج عن النطـاق المـالي التقليـدي. وينطبق ذلك على القطاع العام بوجه خاص ، كذلك الاتحادات المهنية والحكومية وغيرها من المجموعات .

وفي حـالة وجود قياس يصـــف كياناً يتوقع ملاكه أن ينتج مردودات أخرى غير المردودات المـالية البحتة ، فإننا نرى أنه من المنطقي إدراج مقاييس لنجاحه في بؤرة تركيز مـالية / ملاك موســـعة ، والبديل لذلك هو اعتبار الملاك عملاء يتم إنتاج هذه العوائد من أجلهم ومستعدين لتوفير التمويل الضروري.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية (أو المنظور) المالي :

إجمالي الأصول (%).

١- إجمال الأصول / العامل الواحد (بالجنيه).

٢- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).

٣- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).

٤- الإيرادات / العامل الواحد (دولار).

٥- الأرباح / إجمالي الأصول (%).

٦- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).

٧- الأرباح / العامل الواحد (بالجنيه).

٨- القيمة السوقية (بالجنيه) .

٩- العائد على الأصول الصافية (%).

١٠- القيمة المضافة / العامل الواحد (بالجنيه).

١١- العائد على إجمالي الأصول (%).

١٢- العائد على رأس المال العامل (%).

١٣- هامش الربح (%).

١٤- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).

١٥- المساهمة / العامل الواحد (بالجنيه).

١٦- التدفق النقدي (بالجنيه) .

١٧- حقوق المساهمين / مجموع الأصول،أو القدرة على الوفاء بالديون (%).

١٨- العائد على الاستثمار (%) .

١٩- إجمالي التكاليف (بالجنيه) .

ثانيا : مقاييس مجال رؤية العملاء :

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس ، فقد تتعاقد الشركة مع شركة متخصصة في قياس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبؤرة تركيز على العملاء ، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يرانا بها العملاء وأيضاً للكيفية التي نرى بها عملاءنا ، وبحيث نستطيع أن نقيس كلاً من التدفقات والمخزون ، وبيان كيف تأثر إدراك العميل أثناء الفترة الماضية وماهية تقديراتنا الحالية ، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات على درجة متساوية من الأهمية بالنسبة لنا.

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون : "كيف يرانا العملاء" ؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملاؤنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العملاء :

1. **عدد العملاء (عدد) .**
2. **النصيب في السوق (%).**
3. **المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنيه) .**
4. **العملاء المفقودون (عدد أو %).**
5. **متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).**
6. **العملاء / العامل الواحد (عدد أو %) .**
7. **المبيعات المنجزة / اتصالات المبيعات (%) .**
8. **مؤشر رضا العملاء (%) .**
9. **مؤشر ولاء العملاء (%) .**
10. **التكلفة / العميل الواحد (بالجنيه) .**
11. **عدد الزيارات للعملاء (عدد) .**
12. **عدد الشكاوى (عدد) .**
13. **نفقات التسويق (عدد) .**
14. **مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).**
15. **متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .**
16. **متوسط حجم العميل (بالجنيه) .**
17. **تقدير العميل (%) .**
18. **زيارات العميل للشركة (عدد) .**

١٩- متوسـط الوقت المنقضي من الاتصال بالعميل وحتى استجابة المبيعات (عدد) .

٢٠- نفقة الخدمة / العميل / السنة (بالجنيه).

ثالثا : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية :

معظم المقـاييس المتعلقـة بمجـال رؤيـة العمليـات الـداخليـة مـأخوذة من مشرـوعات إدارة الجودة الشـاملة TQM ومشرـوعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونســبة المعيب. وإذا أردنا وصــف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن اســتخدامها . فـالإنتـاجيـة : وتقـاس عـادة ككميـة بـالنســبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفـة. والجودة : تقـاس بـالنســبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوى ، ومستوى التكنولوجيا : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. واســتغلال الطاقة : يقاس بالسـعة الإنتاجية. ووقت التســليم : يقاس بالنســبة المئوية للمنتجات المســلمة في الوقت المحدد. ومدة الانتظار : تقاس بزمن الانتظار. والموارد : تقاس بنسـبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، سـواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

إن مقاييس كهذه تصـف العمليات، ويمكن رؤية تأثيرات عملية ما بسهولة أكبر في بؤرة التركيز على العملاء أو بؤرة التركيز على المجـالات المالية ، ومع ذلك فإن هذه المقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات :

- قد طرأ عليها تحسـين ، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة للفترات المختلفة.

- تقف على قـدم المســاواة مع عمليات الوحدات الأخرى ، وذلك في حالة توفر بيـانـات قـابلـة للمقارنة لوحدات أخرى ، ويفضـــل أن تكون خارج شركتنا ومعروف عنها أنها جيدة (القياس المقارن).
- قد حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس.

وتميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شــيوعاً إلى أن تكون مقاييس للتدفق، أي أنها تصـف المنشـأة والنتيجة التي حققتها أثناء الفترة الجارية. ولكن ينبغي أيضـــاً وجود مقـاييس لرأس مـال العمليـات الـداخليـة مثل الإجراءات الموثقة وقواعد البيانات والبرمجيات للتعامل مع الإجراءات الروتينية المتنوعة .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية :

١- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
٢- وقت المعالجة ، المدفوعات الخارجية (عدد).
٣- التسليم في الوقت المحدد (%) .
٤- متوسط الوقت المعياري (عدد) .
٥- الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد) .
٦- الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد) .
٧- الوقت المعياري - الموردون (عدد) .
٨- الوقت المعياري - الإنتاج (عدد) .
٩- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد) .
١٠- دوران المخزون (عدد) .
١١- التحسن في الإنتاجية (%).
١٢- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد) .
١٣- طاقة تكنولوجيا المعلومات / العامل (عدد) .
١٤- التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات (بالجنيه أو %) .
١٥- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%) .
١٦- الانبعاثات الصادرة من الإنتاج إلى البيئة (عدد) .
١٧- التأثير البيئي لاستخدام المنتج (عدد) .
١٨- تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة (%).
١٩- العقود المحفوظة بدون أخطاء (عدد) .
٢٠- المصروفات الإدارية / العامل (بالجنيه) .

رابعا : مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والإبتكار :

عنـد قيـاس هـذا المنظور يجب الإعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التـدريـب بـدلاً من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصـــيب المبيعـات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القـدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم ، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يســهم في النجاح المســتقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسـها فقط إذا توفرت فكرة واضـحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضــمنه ، وتســعى المنشــآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتســم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأسـاسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصـيل اسـتراتيجية المنشـأة إلى الأفراد العـاملين بها ، وقد يتمثل التطوير قد في توســيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليـات تجريبيـة في مجـالات عمـل جـديدة أو في أســواق جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظـام الرقابة الإدارية (عن طريق إدخال قياس الأداء المتوازن مثلاً). ومن أمثلة ذلك : نسـبة الموظفين الذين يسـتخدمون شـبكة الانترنت بانتظام. ونسبة الموظفين الذين تغيرت واجباتهم أثناء السنة. وعدد الاتفاقيات التعاونية المبرمة مع شركاء جدد. ومتوسـط زمن تأخر مشرـوعات تطوير الأنظمة الجاري تنفيذها عن المواعيد المقررة .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

١- مصروفات البحوث والتطوير (بالجنيه)

٢- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)

٣- مصروفات تطوير تكنولوجيا المعلومات / مصروفات تكنولوجيا المعلومات (%)

٤- الساعات ، البحوث والتطوير (%)

٥- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)

٦- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)

٧- الاستثمار في البحوث (بالجنيه)

٨- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنيه)

٩- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة (بالجنيه)

١٠- اتصالات مباشرة مع العملاء / السنة (عدد)

١١- براءات الاختراع المعلقة (عدد)

١٢- متوسط عمر براءات اختراع الشركة (عدد)

١٣- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)

١٤- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالجنيه)

١٥- مؤشر رضا العاملين (عدد)

١٦- نفقات التسويق / العميل الواحد (بالجنيه)

١٧- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد)

١٨- نسبة العاملين أقل من سن معينة (%)

١٩- النفقات غير المتصلة بالمنتجات / العميل / السنة (بالجنيه)

٢٠- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

خامسا : المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية :

هناك شركات مثل ABB وسكانديا تبنت بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشرية ، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية ، تقول شركة سكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضـــهما بصـــورة متبادلة ، ولكي يتحقق النجاح ، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين.

إن التفـاعـل بين مختلف المقـاييس في كـل مجـال رؤية يعد أمرا ضروريا يجب مراعاته ، ولذا يجب أن يرتكز إدراك العميل والعمليات الداخلية والابتكار على كل من الأفراد والأنظمة.

وتظهر دراسـات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصـفها بصورة جيدة. وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرــية في أواخر عقد الســتينيات وتضــمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية ، ومن خلال حســابـات خاصـــة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة ، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مســتوى أســاسي بدرجة أكبر : الاتجاهات والمشـــاعر والمعارف والمهارات.

وتركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات، وقد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء ، وهذا بالإضافة إلى الإعتماد على النسب الرئيسية والمقاييس بمعناها المطلق ، وغالبا ما يتم المفاضلة بين المدخل الأول والمدخل الثاني بمراعاة توفر البيانات والمعلومات، وتوفر الكفاءات القادرة على القيام بعمليات القياس ، وقد يتم الإستعانة أيضا بأسلوب المعاينة الإحصائية حتى يمكن الحصول على صورة واضحة فى حالة الوحدات الإدارية والتنظيمية الكبيرة .

وفي الشركات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الالكتروني والشبكات الداخلية كل يوم ، يمكن بث وجمع الاستقصاءات بسهولة وسرعة عبر شبكة الانترنت. وفي كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً ، أو للمناخ السائد في الشركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

١- مؤشر القيادة (عدد)

٢- مؤشر الدافعية (عدد)

٣- عدد الموظفين (عدد)

٤- دوران الموظفين (%)

٥- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)

٦- متوسط عمر الموظفين (عدد)

٧- الوقت المنفق في التدريب – الأيام / السنة (عدد)

٨- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)

٩- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)

١٠- متوسط التغيب عن العمل (عدد)

١١- عدد المديرات (عدد)

١٢- عدد المتقدمين للعمل بالشركة (عدد)

١٣- مؤشر التمكين (عدد) ، عدد المديرين (عدد) .

١٤- نسبة الموظفين الذي يقل عمرهم عن ٤٠ سنة (%) .

١٥- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنيه) .

١٦- العاملون المتفرغون أو الدائمون الذين يمضون أقل من ٥٠% من ساعات العمل في منشأة مؤسسية (عدد).

١٧- النسبة المئوية للموظفين المتفرغين الدائمين (%) .

١٨- التكلفة الســنوية للتدريب والاتصــال وبرامج الدعم للشــخص الواحد (بالجنيه) .

١٩- عدد الموظفين المتفرغين المؤقتين (عدد).

٢٠- عـدد الموظفين العـاملين لبعض الوقت أو المتعاقدين من غير المتفرغين (عدد).

سادسا : المقاييس البيئية :

إن المقاييس البيئية يمكن أن تنســجم بشــكل طبيعي مع المجالات الأخرى ، وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات. ويكمن الفرق الرئيسيـ في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومســتخدمة داخل المنشــأة. فى حين يرتبط قســم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المنشــأة وأعمالها على ما يحيط بها. ويذهب جونسون وزملاؤه (١٩٩٧) إلى أن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها :

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وآثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليـات الإداريـة مثـل وجود أعمال مراجعـة (تـدقيق) بيئيـة ، منازعات قضائية .. إلخ.

ومن الواضــح أن معظم هـذه المقـاييس يرتبط ببؤرة التركيز على العمليـات الـداخلية ، يضــاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحياناً على اتجاهات العملاء وتتطلب بنودا مالية ، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء والمالي. وإذا تضمنت الاستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشركة نحو تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر.

التجارب التطبيقية للشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن

هناك العديد من الشركات الرائدة التي طبقت قياس الأداء المتوازن من بين تلك الشركات إليكترولوكس - زيروكس - الخطوط الجوية البريطانية - هاليفاكس - مؤسسة فولفو للسيارات ، شركة موبيل للبترول ، وشركة الإتصالات السعودية ، وفيما يلي نلقى الضوء على بعض الملامح لبعض تلك التجارب :

تجربة شركة موبيل للبترول Mobil :

تمثل إحدى المؤسسات العالمية المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البترول وخدماته. ولقد استغرق تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء بها من سنتين إلى خمس سنوات أمكن خلال تلك الفترة تحقيق ما يلي :

- تقدم الشركة إلى المرتبة الأولى ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال على المستوى الدولي.
- تحقيق زيادة في التدفقات النقدية بلغت ١,٢٦ بليون دولار أمريكي.
- تحول معدل العائد على الاستثمار من نسبة ٦% في بداية التطبيق إلى أن بلغ ١٦%.

اعتمدت استراتيجية الشركة على تحقيق نمو في المحور المالي كهدف نهائي لتحقيق ١٦% كمعدل عائد على الاستثمار من خلال تطبيق استراتيجيتين هما :

استراتيجية نمو الإيراد Revenue Growth Strategy :

ويتم ذلك من خلال خلق قنوات جديدة ومصادر جديدة للإيرادات بخلاف إيرادات البترول بالإضافة إلى تعظيم ربحية المستهلك أو العميل بإضافة منتجات جديدة وتحقيق علاوة أو خصومات على أسعارها مقارنة بما هو متاح من منتجات بالصناعة داخل السوق العالمي.

استراتيجية الإنتاجية Productivity Strategy :

تبنت إدارة المؤسسة استراتيجية تعظيم الإنتاجية بحيث تصبح رائدة في تكلفة المنتج (أقل تكلفة) مع تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول المتاحة لديها.

واعتمدت استراتيجية إدارة مؤسسة Mobil على قدرتها في إقناع المستهلك فقد استندت على مفاهيم عملية لطبيعة شرائح المستهلك منها على سبيل المثال :

- منح حق شراء مأكولات خفيفة ومشروب أو غسيل السيارة لكل سائق (عميل) يقود سيارته لمسافة ٢٥ إلى ١٥٠ ألف ميل سنوياً مستخدماً زيوت المؤسسة ، وذلك خلال سلسلة المحلات والمعارض التابعة لها (١٦% حصة هذا العامل في نمو العائد على رأس المال المستثمر).
- الاهتمام بجيل ما يعرف ٣F حيث تشير F إلى الوقود Fuel والطعام والسرعة Fast Food. فهذا الجيل من الشباب تحت سن ٢٥ سنة يمنح بعض المزايا والمعاملات ونسبة خصم حصة هذا العامل بلغت (٢٧% في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).

- التركيز في التعامل على نوعية وخلفية المستهلك كل حسب خصائص الشخصية والفئة العمرية والدخل والمناطق المختلفة للتسويق (حققت هذه العوامل مجتمعة ما يقرب من ٥٧% من التحسن في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).

ولقد أعدت بطاقة الأداء لمؤسسة موبيل في ضوء الاستراتيجية الخاصة بها والتي حققت ارتفاعاً في معدل العائد على الاستثمار بلغ ١٦% بعد أن كان فقط ٦% على النحو المبين في الجدول رقم (   ) :

جدول (   )

بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil

المحور	مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس الاستراتيجية
المالي	النمو المالي	• معدل العائد على رأس المال المستثمر. • استغلال الطاقات والأموال المتاحة. • الربحية. • الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة. • نمو الربح	• معدل العائد على الاستثمار. • التدفق النقدي. • مقارنة صافي الربح بالمنافسين. • إجمالي تكلفة الجالون مقارنة مع المنافسين. • معدل نمو حجم البيع مقارنة مع المنافسين. • معدل العلاوة الاجتماعية. • عائد وربح الإيرادات غير البترولية.

العملاء	• تحقيق الرضاء للعميل. • خلق علاقات ومنافع للطرفين	• الاستمرارية في تحقيق الرضاء للمستهلك بناء جسور علاقات. • منافع مشتركة مع العميل -Win win	• حصة في أسواق مختارة بعناية. • تصنيف أعراف وعادات المتسوقين. • نمو مجمل ربح التجار والموزعين. • دراسة استطلاعية وميدانية للتجار والموزعين.
العمليات الداخلية	• تكوين حقوق امتياز لنظم البيع	• إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة. • تكوين أفضل فرق عمل وإدارة الامتيازات.	• معدل عائد استثمار للمنتجات الجديدة. • معدل قبول المنتجات الجديدة. • جودة مخازن التجار والموزعين.
	الأمن والسلامة	• أداء عملية التكرير	• ملئ الفجوة القائمة • الوقت غير المخطط

	المورد المنافس	• إدارة المخزون • الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة	• مستويات المخزون • معدل نفاد الصنف . • إدارة التكلفة بالمقارنة • مع المنافسين
	الجودة	• طبقاً للمواصفات وطبقاً للوقت. • تحسين مستويات للحماية. • البيئة ومنع حدوث التلوث.	• طلبات متميزة للتوريد. • عدد الحوادث البيئية. • معدل الأرباح بعيداً عن العمل.
النمو والتعلم	تحفيز وإعداد قوة العمل	• تهيئة المناخ المناسب للعمل. • التركيز على تنمية المهارات. • إمكانية الإطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الاستراتيجية.	• استطلاع رأي العمالة المنتقاة. • نسبة مقاييس الأداء للعمالة. • مستوى الكفاية الاستراتيجية. • مستوى إتاحة المعلومات الاستراتيجية.

ويلاحظ من بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil أنها اعتمدت على جوانب أساسية في كل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفي ضوء استراتيجية المؤسسة على النحو الآتي :

المحور المالي : كان التركيز على محاولة تحقيق نمو للإيراد وتحسين الإنتاجية.

محور العملاء : اعتمدت بطاقة الأداء على محاولة تحقيق رضاء العملاء بالإضافة إلى خلق علاقات ذات مصالح مشتركة مع التجار (win – win).

محور العمليات الداخلية : اعتمدت بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على امتيازات جديدة ، زيادة القيمة المخصصة للمستهلك مع تحقيق التميز في أداء العمل على أن تكون كمؤسسة داخل السوق تحافظ على نظافة البيئة.

محور التعلم والنمو : استند هذا المحور إلى تهيئة الظروف للتغير الذي حدث بسبب تطبيق نظام الأداء المتوازن ، مع الحفاظ على معدلات مرضية من المهارات للعاملين والقيادات وفي ظل تكنولوجيا جديدة يجب التدريب عليها داخل المؤسسة.

ويتضح من تحليل عناصر هذه التجربة الناجحة لشركة Mobil أن ترابط مقاييس الأداء مع الاستراتيجية في ضوء المحاور الأربعة قد يكون أحد أهم عوامل النجاح والتي ساعدت المؤسسة إلى الارتفاع بمعدل العائد على رأس المال إلى ١٦% بعد أن كان في حدود ٦% فقط.

تجربة شركـــة هاليفاكـــس Halifax

يقع مقر شركـة هـاليفـاكس Halifax في المملكـة المتحـدة ، وتمـارس أعمالهـا المحوريـة في خمســـة قطـاعات : عمليات التجزئة ، خدمات ائتمانية للعملاء ، التأمين الشـخصي ، المدخرات طويلة المدى والخزانة . وتشمل عمليات التجزئة الرهونات والمدخرات السـائلة والأعمال المصرفية بالتجزئة . وفي أغسطس ١٩٩٥ ، اندمجت شركة هاليفاكس مع جمعية ليدز الدائمة للبناء Leeds permanent Building Society ، مستهدفة من وراء هذه الخطوة التحول إلى شركة عامة ، وقـد تحقق ذلـك فعلاً في يونيو ١٩٩٧. وفي نفس العـام ، بلغ إجمالي دخـل هاليفاكس ٢٩٥٧ مليون جنيه إسـترليني ومجموع العاملين بها ما يقرب من ٢٧ ألف و ٣٠٠ موظف وتسـتطيع شركة هاليفاكس بما لديها من شبكة تضم ١٠٠٠ فرع أن تخدم ١٨ مليون عميل.

في عام ١٩٩٣ عاد أحد مديري هاليفاكس من هارفارد وكان من أشد المتحمسين لقيـاس الأداء المتوازن ، ووجـد حماســـه صـــدى لـدى أفراد آخرين في الهرم التنظيمي للشركة ، بينهم الرئيس التنفيذي . في ذلك الوقت كانت أنظمة قياس الأداء تركز بـدرجـة كبيرة على أهـداف المبيعـات والغـايات المالية مع الاهتمام بالعمليات والإجراءات بشكل أساسى.

وفي أوائل عام ١٩٩٤ ، قررت الشركة تطوير نظام جديد لإدارة الأداء بناء على منهج قياس الأداء المتوازن. تمثلت الأهداف الرئيسية لهذا النظام في :

- المحافظة على العملاء الحاليين ومزاولة المزيد من الأعمال معهم.
- كسب عملاء جدد.
- الترويج لثقافة إيجابية.
- تحسين الإدارة وأداء الفروع.
- التأكيد على الغايات المتصلة بالعملاء والخدمة.
- تشجيع تطوير العاملين.
- خفض العمل الورقي.

كانت أول وحدة تقوم بتطوير قياس أداء متوازن هي وحدة العمليات الميدانية التي تمثل النشاط الرئيسي للفروع ، وذلك لما لها من تأثير كبير على الوحدات الأخرى، إلى جانب أهمية نشاط توزيع التجزئة بالشركة ، وقد تم تعيين مدير لهذا المشروع ، عمل لمدة عامين كمدير متفرغ للمشروع من الفكرة المبدئية وحتى مرحلة التنفيذ ، وساعدته في هذه الأثناء مجموعة تكونت من مختلف أجزاء العمليات الميدانية كان معظمهم من العاملين بالإدارات التشغيلية بالمنشأة. في ذلك الوقت تعاونت مجموعة المشروع مع عدد من الأطراف الخارجية التي قدمت إسهاماتها في مراحل المشروع المختلفة .

وعمـدت شركـة هـاليفـاكس إلى اســـتخـدام قيـاس الأداء المتوازن كنظام إدارة تشـــغيلية وليس كأداة اســـتراتيجية ، وكان الهدف الأســـاسي هو تطوير أداة تشـــغيليـة ليســـتخـدمهـا مـديرو المنـاطق والفروع ، أي نظـام دعم يمكن أن يسـاعدهم في إدارة أنشطتهم اليومية . بعبارة أخرى ، حاولت شركة هاليفاكس تطبيق مدخل متجه من أســـفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أســـفل ، حيث لم تكن المنشأة جاهزة بعد لعملية مراجعة استراتيجية شاملة.

وقـد قـام مجلس الإدارة بمبـادرة من الرئيس التنفيـذي الجـديد بتعديل الرؤية وبيان الرسالة ، وتم إبلاغ مجموعة المشروع بهما باعتبارهم أساس قياس الأداء المتوازن فشرعت المجموعة في صياغة عوامل النجاح الحاكمة ومقاييس الأربعة جوانب : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والتطوير والتحســـين ويوضـــح ذلك الشـكل رقم (   ) . وفي عام ١٩٩٨ وبعد مرور أربع سـنوات. بدأت شركة هـاليفـاكس في تنفيذ عملية قياس الأداء المتوازن الخاصـــة بها على المســـتوى التشـــغيلي وتكييف عملية تخطيط العمل بها وفقاً لمفهوم قياس الأداء المتوازن بهدف تطويع هذه الأداة التشغيلية للأغراض الاستراتيجية أيضاً.

وبدلا من الإهتمام بمنظور التعلم والتطوير وجدت مجموعة المشروع أن الملائم بدرجة أكبر أن يكون لديها منظور لتطوير وتحســين العاملين ، فقد كان من بين مؤشرات الأداء الرئيســية بالشركة إلى جانب الإهتمام بتقديم السلع والخدمات للعملاء ، تدعيم القدرة على تقديم هذه السلع والخدمات من خلال العاملين.

اســتغرقت مرحلة إعداد المقاييس الكلية بالشركة ما يتراوح بين ســتة وتســعة أشـــهر تقريباً. وقد كانت هذه المرحلة أهم جزء في العملية بأسرها ، حيث أن النتائج كانت ســتؤثر بشــكل كبير على أعمال التنفيذ التالية ، ولذا فقد قامت مجموعة المشروع بإطلاع رئيس العمليات الميدانية - راعي المشروع ومجلس الإدارة - على أفكارها وما تتوصل إليه من نتائج بصورة متواصلة.

وعند اكتمال مرحلة الإعداد ، أصــبح لدى شركة هاليفاكس قياســات عامة وعوامل نجاح حاكمة ومجموعة من المقاييس للجوانب الأربعة الأســاســية ، أنظر الشكل رقم (   ) . وقد تم التوصل في البداية لـ ٧٥% تقريباً من المقاييس باســتخدام مصــادر المعلومات الإدارية القائمة ، وفي عام ١٩٩٨ كانت جميع المقاييس المحددة أصلاً قيد الاستخدام . وأثناء إعداد المقاييس روعي استخدام المدخل المتتابع ، صياغة الأهداف ، بناء المقاييس لتوفير التحليل اللازم ، وقابلية تطبيق المعلومات التاريخية / المتصلة بالاتجاهات، وقد التزمت الشركة بالمعايير التالية عند وضع المقاييس :

- توافر المعلومات ودقتها.
- العلاقة وثيقة الصلة بعوامل النجاح الحاكمة.
- أولوية / أهمية المقياس.
- الأثر الإيجابي على السلوك.
- قدرة المستخدمين على التأثير على / التحكم فيما تم قياسه.

الشكل رقم (   )

مراحل إعداد قياس الأداء المتوازن الكلية في شركة هاليفاكس

ناقص من اصل المصدر

وأصبح لدى شركة هاليفاكس من ٢ إلى ٥ مقاييس لكل منظور وما مجموعة ١٦ مقيـاســـاً للقيـاس ككـل ، يتبع مجلس الإدارة ١٠ إلى ١٢ مقيـاســـاً منهـا. والمفروض أن تتم مراجعـة كثير من المقـاييس كل يوم (مثل مبيعات المنتجات) وإن كان بعضها لا يتم تحديثه بشكل متكرر ، إذ أن بعض المقاييس (وهي تلك المرتبطة بالعملاء) لا يتم تحديثها سوى مرتين في السنة فقط .

وقـد تم تعـديل بعض المقاييس غير المالية من خلال عملية تخطيط العمل السنوية ، بينما تم تعديل البعض الآخر ومعظمها مقاييس مالية بدرجة رئيسية عند وضـع الموازنة. ويتم وضع غايات لكل مقياس مرة واحدة سنوياً ولكن تتم مراجعتها بصـورة ربع سـنوية. ولكل مقياس يوجد شـخص مسئول عن تخطيط وإدارة وتسجيل وتحسين المقياس.

تجربة شركة إليكترولوكس Electrolux

تعد شركة إليكترولوكس Electrolux واحدة من كبرى شركات صناعة الأجهزة المنزلية في العالم ، واليوم يقترب عدد العاملين بها من ١٠٦ آلاف موظف موزعين على ٦٠ بلداً في أنحاء العالم.

تم إطلاق مشروع واسع النطاق يغطي الرؤية والاستراتيجية والجودة بالشركة في عام ١٩٩٣ ، نظرا لما تعيشه الشركة في عالم متغير بصورة متزايدة يكتسب فيه الاهتمام بالعملاء وتلبية احتياجاتهم أهمية متنامية. ولقد اتضح من المشروع أن المنشأة بحاجة إلى مزيد من المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية أكثر من احتياجها إلى بيانات عن حقائق تاريخية. في ذلك الوقت لم يكن لدى الشركة مقاييس محددة للجودة ورضا العملاء ، كما لم يكن هناك أي مقاييس مرتبطة بتطوير المنتجات أو تحفيز الموظفين ، بل كانت المقاييس الوحيدة لتقييم مدى حسن سير أعمال الشركة ذات طبيعة مالية.

وفي عام ١٩٩٤، تم إدخال مشروع آخر سمي بمشروع نظام القياس العام المتكامل Global Integrated measurement System (GIMS)". وقد تم وضع تصور له كجزء من عملية مراجعة كبيرة لقطاع أعمال السلع. وفي سبيل البحث عن أفكار جديدة ، تم إيفاد مجموعة صغيرة من قبل الإدارة المؤسسية لزيارة عدد من الشركات الأمريكية مثل جونسون وجونسون ، فيدرال إكسبريس وزيروكس. وفي مارس ١٩٩٥ ، تم إدراج هذه الملاحظات في وثيقة تصف الاستراتيجية العامة للسلع. وقد تمثلت الميزة الرئيسية لمشروع GIMS في شركة

إليكترولوكس في أنه يوضح بجلاء العلاقة المتبادلة بين رؤية الشركة واستراتيجيتها وتخطيطها القصير المدى. ويقوم مفهوم GIMS على الأفكار الجوهرية التالية :

- دفع استراتيجية الشركة إلى الأمام.
- دعم تطوير العمليات الداخلية.
- إحداث تكامل وترابط بين أجزاء المنشأة.
- ربط الاستراتيجية بخطط العمل.

وقد تم مؤخراً تعديل GIMS وإعطاؤه اســماً جديداً ليصــبح Dynamic Business Measurement (DBM) أو قياس العمل الديناميكي ، ويتضح ذلك في الشــكل رقم (   ). وقد ركز مشرــوع GIMS منذ بدايته على قطاع أعمال الســلع ، إلا أن عدداً من مشرــوعات DBM تم البدء في تنفيذها في قطاعات أخرى الآن. وعلى عكس شركات أخرى كثيرة ، تتســم قطاعات الأعمال في شركة إليكترولوكس بـالتنـافر ، فلـديهـا قنوات توزيع وعملاء نهـائيون مختلفون غاية الاختلاف ، ولذلك فمن الصعب تطبيق نفس المقاييس عموماً في أنحاء الشركة.

وترغـب إدارة شركـة إليكترولوكس في التأكيد على أن DBM نظام ديناميكي يجب أن يواكب ويسـاير تغير الزمن باسـتمرار ، ولذا فإن الاسـتراتيجية والرؤية المؤسـسـية مطروحان دائماً على بسـاط البحث والمناقشة. وفي حين أن المقاييس المسـتخدمة في مشرـوع قياس العمل الديناميكي DBM قد تكون ثابتة ، إلا أن بؤرة تركيزهـا تختلف بـاختلاف الموقف التنـافسيـ والتغيرات الحـادثة في بيئة العمل.

ويركز مشروع DBM في الوقت الحاضر على ١٦ نسبة رئيسية مختلفة من بينها ١٢ مقياســـاً غير مالي ، وســـوف تتفاوت الأولويات المعطاة لهذه المقاييس في القطاعات المختلفة . وتوضح إدارة شركة إليكترولوكس أن مشروع DBM يجب أن النظر إليه ، باعتباره قائمة من نســـب رئيســـية يمكن اختيار ما يكون وثيق الصلة منها بكيان وأطر زمنية محددة . غير أنه بسبب تعقيد التنظيم المؤسسي ، لن يكون من الممكن مراقبة كل هذه النسب الرئيسية لكل القطاعات.

الشكل رقم ( )

قياس العمل الديناميكي DBM بشركة إليكترولوكس

الناحية	المقياس	المتابعة
عملاء	- مؤشر الحسابات الاستراتيجية.	- سنوية
	- مؤشر اتجاهات التجزئة.	- ربع سنوية
	- مؤشر رضا العملاء.	- سنوية
	- ٢ من ٤ علامات تجارية مفضلة.	- سنوية
	- النسبة المئوية للمنتجات الخضراء في المجموعة الكلية.	- ربع سنوية
تشغيلية	- المبيعات.	
	- النصيب في السوق.	
	- الإنتاجية للرأس الواحد.	
	- معدل تنفيذ الطلبيات.	
	- معدل زيادة الخدمة.	
ثقافية	- مسح اتجاهات العاملين.	-٣ مرات سنوياً
	- خريطة التقويم الذاتي.	- سنوية
مالية	- الربح التشغيلي التراكمي (%)	- ربع سنوية
	- الربح التشغيلي (%)	- شهرية.
	- مصروفات الاندماجات وعمليات الاكتساب (%)	- شهرية.
	- الربح الإجمالي (%)	- شهرية.

تقوم شركة إليكترولوكس بتصنيع وبيع ما يقرب من ٥٥ مليون وحدة منتج في السنة . وحيث أن معظم المنتجات تباع من خلال موزعين ، فإن المستهلكين النهائيين غير مسجلين لديها . وبسبب عدم وجود اتصال مباشر مع المستهلكين النهائيين، يجب على الشركة أن تميز بين احتياجاتهم واحتياجات تجار التجزئة المباشرين المتعاملين معها ، ولهذا الغرض قامت الشركة بتطوير مؤشرين منفصلين : الأول لرضا العملاء والثاني لاتجاه تجار التجزئة. وفى هذه المرحلة لا يوجد لدى الإدارة نية لإعداد مقياس لرضا العملاء يغطي الشركة بأسرها ، ولكنها تأمل في أن تصمم بدلاً من ذلك مقياساً كلياً لكل قطاع أعمال.

قبل عامين تخلت شركة إليكترولوكس عن عملية وضع الميزانية التقليدية بها والتي تغطي ١٢ شهراً ، واليوم تتألف عملية التخطيط من ثلاث خطوات :

١- التخطيط الاستراتيجي : ويسمح بدرجة أكبر من التركيز على الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل.

٢- التخطيط السنوي : وتتم من خلاله متابعة التخطيط الاستراتيجي واستخدام النسب المالية التقليدية.

٣- تخطيط ميزانية متجددة بصورة ربع سنوية : ويمكن المنشأة من رصد الاتجاهات مبكراً ، ومع إيجاد طرق يعتمد عليها ووثيقة الصلة لإجراء أعمال قياس وتقييم بالقياس إلى معايير غير مالية ، يتم دمج هذه الطرق ضمن عملية التخطيط الربع سنوية.

وقد أظهرت تجربة مشروعي GIMS و DBM استحالة تقديم قدر كبير من التدريب للموظفين ، ويجب تزويد الموظفين بالمعلومات مراراً وتكراراً ، والأفراد معتادون على العمل مع النسب المالية الرئيسية التقليدية وعلى استخدامها في ممارسة الرقابة ، ولذا فإن من الأهمية بمكان إطلاع الموظفين على ما يعنيه النظام الجديد.

لقد أظهرت المجموعات الأصغر المؤلفة من ٢٠ شخصاً ميلاً أكبر لتقبل المعلومات المقدمة ، وإذا أريد إقناع المنشأة بأسرها بالمفهوم ، فيجب في هذه الحالة السير بشكل شديد المنهجية في اتجاه هبوطي خلال المنشأة. ويتمثل التحدي الرئيسي في تمكين كافة موظفي المنشاة من تقديم إسهام نحو تحقيق الأهداف المؤسسة العامة. وعلى الموظفين أن يدركوا أن DBM نتاج تفكير سابق متأن.

وترى إدارة شركة إليكترولوكس أن من الأفضل السماح لتنفيذ المفهوم بأن يأخذ قليلاً من الوقت حتى يتسنى للأفراد فهمه حق الفهم وربما أيضاً تعديل المفهوم قبل تطبيقه على الشركة بأسرها . وسوف ينظر للمقاييس على أنها ديناميكية ، وذلك نظراً لأن اتجاهات الموظفين والعملاء تتغير باستمرار.

وتأمل شركة إليكترولوكس في الإعتماد على التليفزيون في توصيل المعلومات للموظفين في المستقبل ، لأنه سيسمح بتزويد أجزاء المنشأة المختلفة بمعلومات أكثر تحديداً عن أعمالها . ومن المهم التواصل مع كل فرد في المنشأة فجوهر التمكين والتفويض هو إعطاء كل موظف إحساس بالمسئولية عن تصنيع منتج ما أو أداء خدمة ما وذلك لتحقيق الغاية النهائية لكل ما تبذله الشركة من مساعي والتي تتمثل في إرضاء العميل .

تجربة الخطوط الجوية البريطانية British Airways

تعد الخطوط البريطانية British Airways من أكبر شركات الطيران الدولية الناقلة للركاب في العالم ، حيث يقدر أنها نقلت ما يقرب من ٢٤ مليون شخص عبر رحلاتها الجوية المنتظمة في عام ١٩٩٤ ، وفي العام نفسه كانت سابع أكبر شركة طيران دولية ناقلة للبضائع في العالم.

وفي فبراير ١٩٩٧ ، احتفلت الخطوط الجوية البريطانية بمرور عشرة أعوام على تحويلها إلى شركة خاصة ، ورغبة منها في رسم الطريق للمستقبل، طرحت الشركة رسالة جديدة : "أن تكون رائدة السفر في العالم بلا منازع" ، وهي عبارة تشير إلى عزم الشركة على أن تظل في المقدمة وأن تضع للآخرين معايير ليسيروا عليها وأن تتابع باهتمام كافة التحديات التي تواجه ريادة الصناعة.

ولكي تحقق هذه الرسالة ، تم إجراء تغيير للأهداف والقيم التنظيمية أيضاً، فأصبحت الأهداف الجديدة : "أن تكون اختيار العملاء" ، "إمتلاك أفراد ملهمين"، "الربحية القوية " وأن تكون "عالمية بحق". أما القيم الجديدة فهي : أن تكون "آمنة ومضمونة" ، و"صادقة ومسئولة" ، "إبتكارية وتعمل بروح الفريق" ، "عالمية ومصدر عناية واهتمام " و "جارة طيبة".

يخضع تنظيم الخطوط الجوية البريطانية في الأساس لثلاثة أبعاد : الاستراتيجية والبعد التجاري والعمليات ، على اعتبار أن الاستراتيجية طويلة المدى والبعد التجاري متوسط المدى ، والعمليات قصيرة المدى. ولا تستخدم الخطوط الجوية البريطانية المقاييس على المستوى المؤسسي ، ولكن تدير أربع وحدات في المنشأة أعمالها انطلاقا من مفهوم قياس الأداء المتوازن من تلقاء نفسها. وفي السنوات الأخيرة ، وجهت إنتقادات شديدة لشكل التقارير الشهرية لكونها تركز تركيزاً مفرطاً على الأرقام المالية وحدها ، كما رأت الإدارة المالية في الشركة أيضاً أن قياس الأداء المتوازن حقق نجاحاً في بعض أجزاء المنشأة كطريقة لإدارة العمل.

وتعد عمليات الخطوط الجوية البريطانية بمطار هيثرو في لندن أكبر مطار دولي في العالم مثالاً لاستخدام قياس الأداء المتوازن في هذه الشركة. هنا تسير الشركة عدداً متزايداً من الرحلات الجوية استحوذ على ٤١% من السعة الإجمالية المتاحة في عام ١٩٩٦ . وفى عام ١٩٩٨ بلغت قيمة التكاليف الإجمالية نحو ٢٥٠ مليون جنيه إسترليني ، ووصل عدد العاملين إلى ما يقرب من ٧٠٠٠ موظف. وتشكل العمليات في مطار هيثرو جزءاً من إدارة خدمة العملاء والعمليات التي تندرج ضمن بعد العمليات . ويتميز هذا الجزء من الخطوط الجوية البريطانية بطابعة التشغيلي الشديد ، فالأفراد العاملون فيه لا يريدون التفكير كثيراً ، بل يريدون فقط معالجة وتسوية الأمور والإلتزام بالتعليمات والإجراءات.

وأثناء الجزء الأول من عام ١٩٩٧ ، كانت العمليات في مطار هيثرو تمر بأوقات عصيبة ، فقد كانت خارج نطاق السيطرة وتكتنفها الكثير من مشكلات الأداء. وفي ظل هذه الظروف تم تعيين مدير جديد كانت الأولوية بالنسبة له بناء نظام جديد لتقييم الأداء ، وتركزت جهوده على الإهتمام بالأمور الحرجة والحاكمة في أداء العمليات .

وقبل تقلده منصبه الجديد في مطار هيثرو ، كان المدير الجديد مسئولاً عن بناء قياس للأداء المتوازن لإدارة الشحن. في تلك الإدارة لاقت المقاييس استقبالاً حسناً بسبب ميل عملها إلى التركيز على ناحية واحدة فقط في كل مرة، حيث يتم التركيز في إحدى السنوات على التكاليف وفي السنة التي تليها على العملاء والأفراد لأن برنامج التكاليف أهمل هذه الجوانب وهكذا في باقي النواحي .

وفي مطار هيثرو ، لم يكن من الصعب إقناع المديرين بمفهوم قياس الأداء المتوازن ، حيث كان الأداء يسير بشكل سيئ في ذلك الوقت ، وقد أسهم هذا العامل – مقترناً بخبرة المدير الإيجابية المتصلة بالقياس – في تقبلهم اقتراح بناء قياس للأداء المتوازن.

بدأت عملية بناء قياس الأداء المتوزان لمطار هيثرو في أوائل خريف عام ١٩٩٧ ، وكان أساس هذه المقاييس هو الأهداف المؤسسية التي اتفقت مع فئات الأداء المختارة بإدارة الشحن. وحيث أن المدير كان قد قام في إدارة الشحن بتحليل الرسالة إلى أهداف استراتيجية ضمن الفئات المختارة ، فقد انطلقت العملية في مطار هيثرو من رسالة معينة وأهداف استراتيجية معينة .

وقد تمت صياغة الهدف الإجمالي للمشروع بشكل تدريجي ، ففي السنة الأولى كان الهدف هو أداء الأساسيات بشكل سليم وفي السنة التالية كان إنتاج أداء تنافسي ، وفي السنة الثالثة التحول إلى ريادة السوق.

وفي مطار هيثرو، ينقســم التنظيم إلى : أداء تشــغيلي ، خدمات الركاب ، خـدمـات الطـائرات ، العمليـات التشــغيلية ، مكتب البرامج ومجموعة إدارة العمـل. وكخطوة أولى في عمليـات البنـاء ، تم إيفاد جميع المديرين التنفيذيين لحضـور ورشــة عمل إلى أن تم وضــع قياس الأداء المتوازن. وقد اســتغرق بناء هذه المقاييس لمطار هيثرو ما يقرب من أربعة أشهر.

في الســـنـة الأولى ، ســـتركز العمليات بمطار هيثرو على هدف واحد في كل منظور ، وقد كان الهدف في فئة العملاء : " نحن نريد أن يلاحظ العملاء تحسناً في دقة المواعيد والأمتعة ". أما في فئة العمليات الداخلية فقد كان : "بيئة عمل يحركهـا الأداء" ، وفي فئـة الأفراد : "إدراك أن هـذه منشـــأة أفراد"، وفي الفئـة المالية : "ممارســة إدارة فعالة وطبيعية " أما في التغيير ، فقد كان الهدف هو : "فريق واحد ولعبة واحدة لهيثرو".

ولكل واحدة من مجموعات الأهداف مســئولية شــخصــية على المســتوى الفردي، وكـان الغرض من ذلـك أن يقوم الأفراد بتحويـل الأهـداف إلى مقاييس بإداراتهم. وكان المفروض أن يبحث كل مدير عن مقاييس تشير إلى التقدم نحو تحقيق الأهداف ، وفي نهاية هذه العملية أصبح لدى كل إدارة مقاييس خاصة بها.

والقياسـات الخاصـة بالمجموعة عبارة عن مزيج من المقاييس المجمعة من الإدارات المختلفة ، والمقاييس التي اتبعتها المجموعة هي : دقة المواعيد ، الرضا عن عمليـة تسـليم الأمتعة ، التكلفة / الراكب ، التكلفة / الحقيبة ، التكاليف الإجمالية ، عدد مرات الإخفاق في تسـليم حقيبة ما ، الوقت الذي تسـتغرقه الحقيبة منذ وصـولها للمطار حتى صعودها الطائرة ، عدد وقائع السلامة التي لا تتم تسـويتها ، عـدد الحوادث ، التلف في الطـائرات . وكان العدد الإجمالي للمقاييس ١١ مقياساً. وفي كل قياس ينبغي أن يكون هناك ١٠ مقاييس حاكمة فقط.

ويعقد المدير جلسـة لمراجعة العمل مع كل مدير لمدة سـاعة مرة واحدة شهرياً، ويدرس المدير في جلسات المراجعة الملخص المكتوب لما جرى أثناء الفترة الماضـية ، ويناقش تقدم كل مقياس. بعد ذلك يتم ضـم القياسـات والمخلصات والتعليقات معاً في صـورة تقرير يسـمى " تقرير قياس أداء العمل المتوازن" ، ويتم مرة واحـدة شـهرياً رفع تقرير قياس المجموعة إلى مدير خدمة العملاء والعمليات للخطوط الجوية البريطانية على مستوى العالم.

تجربة شركة الاتصالات السعودية :

تأسست الشركة في ١٤١٩/١/٦هـ الموافق ١٩٩٨/٥/٢م بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ١٣٥ وتاريخ ١٤١٨/٨/١٥هـ القاضي بتحويل مرفق الاتصالات (البرق والهاتف) إلى شركة مساهمة سعودية تنشأ باسم شركة الاتصالات السعودية .

- يبلغ عدد موظفي الشركة ٢٣٠٠٠ موظف تقريبا
- يبلغ عدد خطوط الهاتف الثابت ٣,٢٣ مليون خط تقريبا
- وخطوط الهاتف الجوال ٢,٥٣ مليون خط تقريبا .

ويوضح الشكل رقم (١) الهيكل التنظيمي لشركة الإتصالات السعودية .

الشكل رقم (١)
الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية

مجلس الإدارة
رئيس الشركة
التدقيق الداخلي
الاتصالات
وحدة الانترنت
وحدة الاتصالات المتنقلة (الجوال)
التخطيط الاستراتيجي والتطوير
الخدمات المشتركة
المالية
الموارد البشرية والتدريب
تقنية المعلومات
الشبكة
التسويق والمبيعات وخدمات المشتركين

وفيما يلي سـنعرض لبعض الملامح لتجربة شركة الإتصـالات السـعودية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال مراحل ثلاثة على النحو التالي :

- **المرحلـة التمهيـديـة : إعـداد النموذج والمؤشرات ووصـــف البيـانـات المطلوبة مع تطوير النموذج على برنامج الأكسل .**
- **مراحـل التطبيق : تطبيق البطاقة وربطها بإجراءات التخطيط مع بيان الوظائف التشغيلية .**
- **مرحلـة المخرجـات والمراجعـة والتقييم : وفيهـا تتم عملية تحديد أهم المخرجات وذلك بالإضافة إلى مراجعة وتقييم نتائج التطبيق .**

المرحلة التمهيدية : وفى هذه المرحلة تمت الأنشطة التالية :

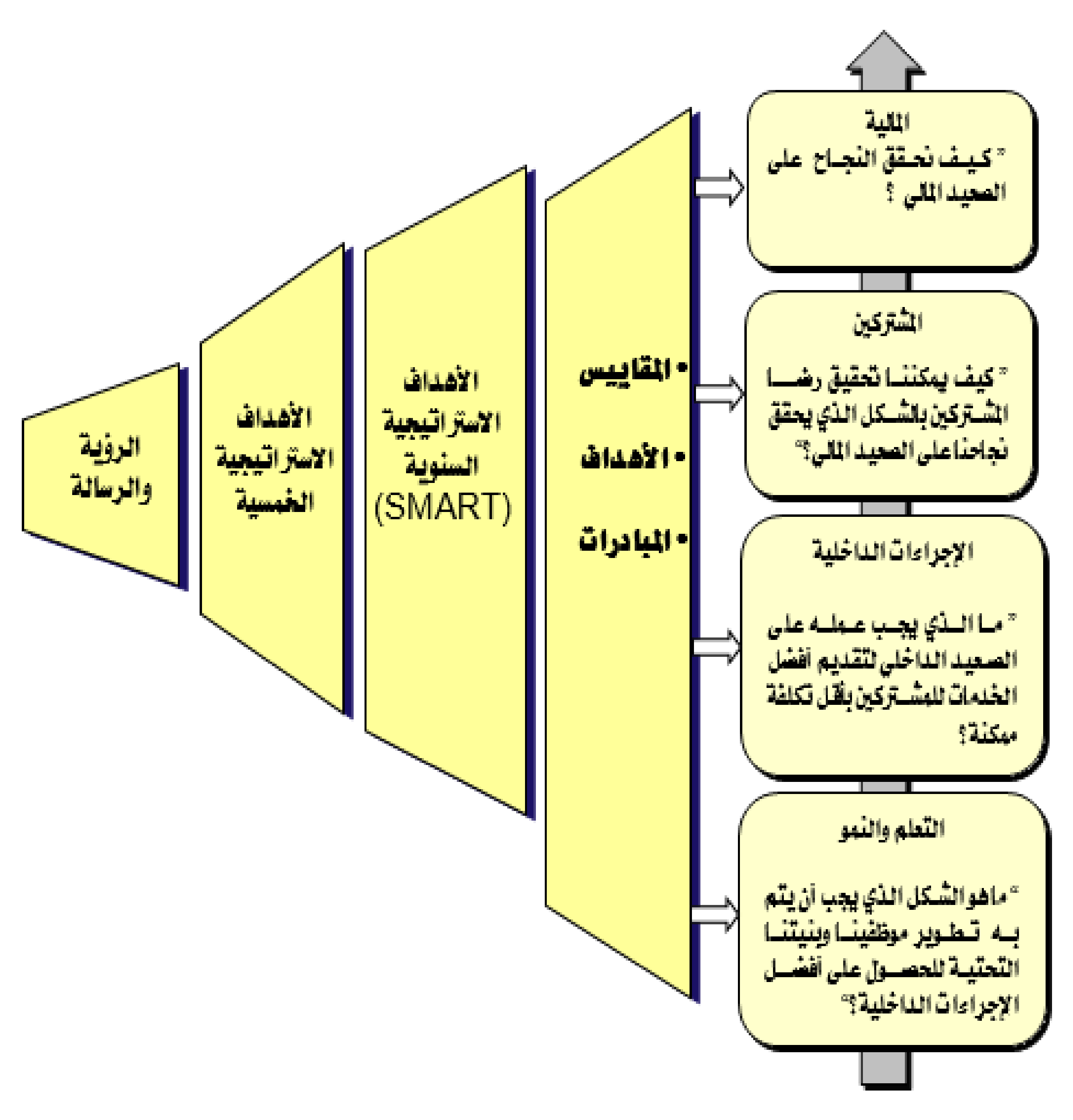
- تم إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليتضمن:
  - ربط التوجهات بالأهداف.
    - تحديد وتعريف الأهداف.
    - تحديد المسئول عن تحقيق الأهداف.
    - المصدر.
  - تعريف المؤشرات الرئيسية للأداء.
    - الصيغة / المعادلة.
    - مصدر البيانات.
    - مزود البيانات.
  - وصف البيانات.
    - التكرار.
    - الاختلافات / والفروق.
    - الأهداف المعيارية.
  - إكمال البطاقة من خلال ورش العمل.

- **تم تطوير نموذج البطاقة على برنامج أكسل**
  - **تم إدخال التوجهات / الأهداف.**
  - **تم إدخال المؤشرات الرئيسية للأداء.**
  - **تم إدخال النتائج يدويا.**
  - **تقارير مبسطة.**

ويوضح الشكل رقم (٢) الإطار العام للرؤية والأهداف الإستراتيجية وأثرها على بطاقة الأداء المتوازن المقترح للشركة

الشكل رقم (٢)

أثر رؤية ورسالة الشركة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



أما بالنســبة لتصــنيف الإدارات المرشــحة بالشركة لنظام بطاقة الأداء المتوازن فقد تحددت الأولويات التالية كشروط لإختيارها:

- توفر الموارد: هـل تتوفر لـدى الإدارة المرشـــحـة الكفـاءات اللازمـة والالتزام بالعدد الكافي من الموظفين
- الاســتقرار التنظيمي: هل تم تضــمين الإدارة المرشــحة لنظام بطاقة الأداء المتوازن في الهيكل التنظيمي المســتهدف و /أو أنه لن يتم إجراء تغيير كبير بالإدارة
- عدد الإدارات المرشــحة لنظام بطاقة الأداء المتوازن التي تلي هذه الإدارة في الترتيـب:: كم عـدد الإدارات المرشـــحـة لنظام البطاقة التي تلي هذه الإدارة حسب الترتيب؟
- الآثار المالية : هل تؤثر الإدارة المرشحة بشكل كبير على الأمور المالية بالشركة من خلال تحقيق الإيرادات أو تكلفة الاستثمارات(باستثناء القوى العاملة)
- التأثير على الجودة : هل تؤثر الإدارة المرشحة بشكل كبير على الأمور المتعلقة بجودة الخدمات وصــورة الشركة (خدمات المشــتركين ، المنتجات، التغطية، الإشارات)
- المنافسة : هل يوجد منافسون حاليا أم يتوقع دخولهم قريبا

هناك خمسة مراحل أو معالم رئيسية تقود للوصول إلى نظام ناجح لإدارة الأداء وتنفيذه على مستوى الشركة ، ويوضح الشكل رقم (٣) المراحل / المعالم الرئيسية لتطوير إدارة الأداء .

المرحلة الثانية : وتمثل عمليات التطبيق والممارسة حيث بيان عمليات التخطيط ورسم الإجراءات، مع بيان الوظائف التشغيلية :

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- بطاقة رئيس الشركة.
- بطاقات نواب الرئيس.
- بطاقات مدراء العموم.
- تقارير الأداء الشهرية وربع السنوية .
- ميكنة المعلومات.
- ربط البطاقة بنظام الموارد البشرية.

ربط البطاقة بإجراءات التخطيط

- ربط توجهات وأهداف الوحدات بالتوجهات والأهداف الشاملة للشركة .
- وضع قياس الأداء كجزء من إجراءات التخطيط .
- مشاركة موظفي الأداء في ورش عمل التخطيط .
- وضع برامج توعية لشرح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن .

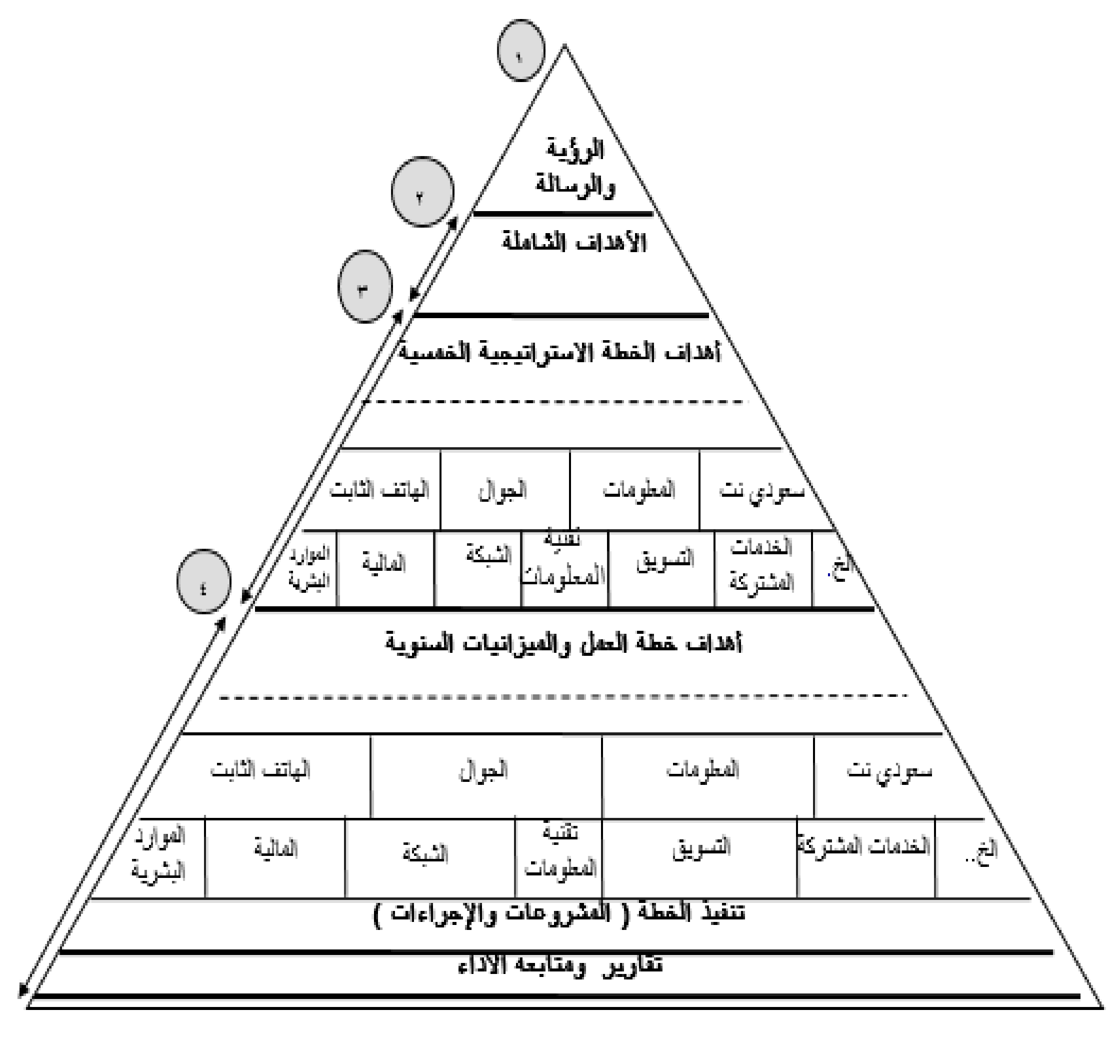
الوظائف التشغيلية لنظام بطاقة الأداء المتوازن

- بطاقة الأداء المتوازن .
- التعمق / التدرج .
- التقارير.
- التحليل البياني.
- تنبيه الإدارة العليا .

تمثلت خطوات إعداد خطة العمل في كما يوضحها الشكل رقم (٤) : الرؤية والرسالة ، الأهداف الشاملة ، الخطة الاستراتيجية الخمسية ، وخطة العمل السنوية والميزانيات وتنتهي دورة التخطيط بتنفيذ الخطة وإعداد تقارير ومتابعة الأداء.

الشكل رقم (٤)

الخطوات المتبعة لإعداد خطة العمل



اعتمدت الشركة على نموذج مراجعة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويوضح الشكل رقم (٥) هذا النموذج الذى يجب الإلتزام به بعد أن يكون قد تم الإنتهاء من جميع الأعمال الرئيسية المتعلقة بمرحلة الإعداد والتجهيز .

المرحلة الثالثة : وتمثل عملية تحديد المخرجات ومراجعة وتقييم النتائج :

أهم مخرجات المرحلة التجريبية يمكن تلخيصها في ما يأتي:

- بناء البطاقة الشاملة وبطاقتي الوحدتين التجريبيتين
- تنسيق وتنظيم التقارير الشهرية
- تقرير النتائج التشغيلية .
- استطلاع آراء مستخدمي التقرير

المراجعة الشهرية للتقرير

- البداية كانت بطيئة للغاية
- تم تحسين التحليل
- تقرير واحد للإدارة العليا

ويوضح الشكل رقم (٦) أبعاد العملية المستمرة فى تقويم الأداء كما تم اقتراحها لشركة الإتصالات السعودية .

ملخص الدروس المســتفادة كما أوضــحتها دراســة تجربة قياس الأداء المتوازن بشركة الإتصالات السعودية :

- **الخطـــط**
  - **بدون وجود إستراتيجية... بطاقة الأداء المتوازن ستكون مضيعة للوقت .**
  - **يجب أن يحظى المشروع بمساندة الإدارة العليا**
  - **يجـب ترجمـة هـذه التوجهـات إلى خطط وأهـداف وتحـديـد الجهات المسئولة عن تنفيذها .**
  - **يجب ان تكون الأهداف موضوعة وفقا لقاعدة (SMART) .**
  - **يجـب توفر المعرفة التامة بطبيعة عمل الوحدة ليمكن وضـــع المؤشرات الصحيحية لقياس أدائها .**
  - **لا بـد مـن تـعريف المصــطلحـات وتوحيـدهـا على جميع المستويات .**

- المعلومات ، المؤشرات ، المعادلات
  - يجـب أن تكون معـادلات مؤشرات الأداء الرئيســـية واضـــحة ومفهومة ودقيقة ومبينة على معلومات محددة .

- ضرورة المراجعة الدقيقة :
  - يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها
  - الأنظمة الآلية تعتبر تحد كبير

- نقل المعرفة والتعريف بمفاهيم التخطيط والأداء



الحالات العملية في الإدارة الاستراتيجية

- الفصل الرابع عشر :

تحليل الحالات العملية وتنمية المهارات الفكرية

- الفصل الخامس عشر :

حالات عملية ومواقف تطبيقية

الفصـــل الرابع عشر

تحليل الحالات العملية
وتنمية المهارات الفكرية

يهدف هذا الفصل إلى بيان وتحقيق الموضوعات التالية :

- **مفهوم تحليل الحالات وأهميتها فى الإدارة الإستراتيجية.**
- **مزايا دراسة الحالات وتحليلها فى الإدارة الإستراتيجية.**
- **خطوات دراسة وتحليل الحالات.**
- **أساليب توليد الأفكار فى الحالات العملية.**
- **مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجي.**
- **دليل مرشد لتحليل الحالات فى الإدارة الإستراتيجية.**
- **نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية.**

مقدمة

يعد هذا الفصــل تمهيداً لعمليات تحليل الحالات العملية ، ومن ثم يتناول تعريف الحالة فى مجال إدارة الأعمال بصــفة عامه ، وتعريفها فى مجال الإدارة الإســتراتيجية على وجه الخصـوص ، هذا إلى جانب عرض مزايا دراسة الحالات وتحليلها ، إضافة إلى التعرض لخطوات دراسـة وتحليل الحالات وأساليب توليد الأفكار ، كما يتناول هذا الفصل مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجى من خلال العمل الفردى والجماعى للوصول إلى عدد من الأفكار الخلاقة التى تمثل بدائل موضوعية لحل مشكلات المنظمة.

ونختتم هذا الفصل بتقديم دليل مرشد لتحليل الحالات فى الإدارة الإستراتيجية مع بيان لأهم النصائح والإرشادات والأفكار التى نراها ضرورية لتحليل الحالات العلمية.

وبعد إنتهائك من هذا الفصــل يمكنك دراســة وتحليل بعض الحالات المعروضــة فى الفصل الأخير للتأكد من قدراتك فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمواقف التطبيقية ، مع خالص دعواتى لك بالتوفيق والسداد فيما ستتخذه من قرارات فى سائر حياتك.

مفهوم تحليل الحالات وأهميتها فى الإدارة الإستراتيجية :

تفيد دراسة الحالات فى فحص وتحليل موقف المنظمات ، وخاصة فيما يتعلق بمراجعة ظروفهـا البيئيـة الخـارجيـة ، والتعرف على قـدراتهـا وإمكاناتها الداخلية بما يمكنها من بناء أهدافها وتحديد حصتها التسويقية ، والمناطق التى يمكنها أن تحقق فيها النجاح ، كما تفيد فى إختيـار البـديـل الإســتراتيجى الذى يمكن للمنظمة تبنيه من بين البدائل الإســتراتيجية المتاحة سواء تعلق بتثبيت موقف المنظمة ، أو سعيها نحو النمو والتوسع ، أو إتجاهها نحو تقليص عملياتها وتخفيض حجم ممارساتها التسويقية أو الإنتاجية.

ولما كانت الحالة فى مجال إدارة الأعمال تعنى :

- " وصـف مختصرـ - بالكلمات أو الأرقام - لوضـع إدارى معين - واقعى أو مفترض - يعرض لسـيناريو أحداث معينة لدراسـتها وتحليلها بهدف تشـخيص المشـكلات وإسـتنتـاج الحلول وإبـداء الآراء وكتـابـة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسـين والممارسين فى إتخاذ القرارات ".

فعنـدمـا يتم الإعتماد على مـدخل الحالات لتنمية مهارة الدارس فى إتخاذ القرارات الإسـتراتيجيـة ، فإذا عرضـت على الدارس أوضـاعاً تتعلق بالتحليل البيئي الداخلى أو الخارجى " سـواء كانت تلك الأوضـاع واقعية تخص إحدى الشركات فى حقيقة الأمر ، أو إفتراضـية تبنى بياناتها على نسـج من التصـور والخيال " فإنها تسـاعد فى إتخاذ القرارات المتعلقـة بتحليـل البيئـة والتعرف على عناصر القوة والضـعف أو الفرص والمخاطر التى تواجه المنظمة ، كذلك الحال إذا تركزت البيانات حول الاختيار بين البدائل الإسـتراتيجية فـإنهـا تنمى قـدرة الدارس على إتخاذ قرارات الاختيار الإسـتراتيجي ومن ثم فإن الحالة الجيدة هى تلك التى تفرز المعلومات الدقيقة من الدارس فى صـورة آراء وحلول وقرارات وتنقلـه من دور الـدارس إلى وضـع المدير متخذ القرارات الذى يقبل مواجهة التحديات وتذليل العقبات.

مما سبق يمكننا تعريف تحليل الحالات فى مجال الإدارة الإستراتيجية بأنها : " وصف لبعض أو كـل عنـاصر بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، بالإضـافة إلى الأبعاد التى تهم المنظمة على المدى البعيد كرسـالتها ، وغاياتها ، وأهدافها وإستراتيجياتها ، بهدف تحليلها وإبداء الآراء بشأنها وإعداد ما يلزم من تقارير ومقترحات ".

إن معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الإستراتيجية تبنى على حقائق واقعية ، مع أن هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات ، وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة أكثر عمقاً من غيرها من الحالات فى المستويات الأخرى.

وبصـــفـة عـامـة فهى تحتوى على توصـــيف متعمق للعلاقـات الإداريـة، والمجالات التســـويقية والتمويلية ونواحى العمليات والإنتاج ، والبحوث والتطوير، وقضـــايا التحليل البيئى بما يشـعر القارىء بدورة فى تشخيص الوضع واتخاذ ما يلزم من قرارات ، وتحتاج إلى التعبير عنهـا بعـد ذلـك فى صـــورة تقـارير بما يدعم القدرات التطبيقية والعملية فى مجال مفـاهيم وعلاقات الإدارة الإســـتراتيجية. وغالباً ما يطلق على اســـتخدام أســـلوب تحليل الحالات مصطلح التعلم عن طريق العمل Learning by Doing.

تختلف الحالة عن المدخل النظرى فى تناول موضـوعات الإدارة الإستراتيجية إختلافاً جوهريـاً. فمـدخـل تحليل الحالات يعتمد على تفاعل مجموعة الدارســـين والطلاب من خلال إعمال المهـارات الفكريـة والكلاميـة والاتصـــاليـة ، ويمكن للمعلم إثـارة حماس المجموعـة بتحفيزه لهم على كثرة التســـاؤل والاهتمام بـالتحليـل وإبـداء الأفكار الخلاقة وتجميع الملاحظات المهمة وتشجيعهم على مهارات الحوار والإقناع أو الاقتناع.

وعموماً فإن أســـلوب تحليل الحالات يفيد فى تنمية المهارات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات التالية :

١- ما هى أهم عوامل القوة والضعف فى المنظمة ؟

٢- كيف يمكنك وصف وتحليل الأوضاع المالية فى المنظمة ؟

٣- ما هى أهم النقاط التى تمثل الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة ؟

٤- ما هى أغراض وأهداف المنظمة ورسالتها فى المجتمع ؟

٥- من هم منافسوا المنظمة ؟ وما هى إستراتيجياتهم ؟

٦- ما هى الغايات والإستراتيجيات التى تزكيها المنظمة ؟

٧- كيف يمكن أن تطبق المنظمـة إســـتراتيجيتهـا بكفـاءة وفعالية ؟ وما هى مشـــكلات التطبيق المتوقعة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتكيف معها وتواجهها بالعلاج المناسب؟

مزايا دراسة الحالات وتحليلها فى الإدارة الإستراتيجية.

يمد أسـلوب تحليل الحالات الدارسـين والطلاب بالعديد من المهارات ، وكما يعمل على تـدعيم المعـارف والمعلومـات ، ومن ثم يمكن القول أن أهم مزايـا دراسـة الحالات وتحليلها فى الإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يلى :

١- إحسـاس الدارسين والطلاب بالمتعة نتيجة قيامهم بمناقشة مختلف جوانب الحالة، وإطلاقهم لعنـان أفكـارهم ، وخروجهم عن المـألوف فى محـاضراتهم من اعتيـاد الإستماع والإستقبال.

٢- سهولة تذكر الدارسين والطلاب للآراء والنظريات والنماذج التى عرضوها وناقشوها وذلك لاستفادة الفرد بأكثر من حاسة لاستقبال المثيرات المحيطة ، فهو يقرأ الحالة ، ويبدى رأيه ويستمع لآراء الآخرين ثم يُعمل فكره لمزج هذا كله وإستنتاج رؤى جديدة.

٣- تنمية المهارات وتطويرها من خلال تقييم المواقف وتطبيق النظريات وذكر الأمثلة الواقعية والإفتراضية.

٤- تنمية الجوانب الإجتماعية والإنسـانية فى الإدارة. إذ غالباً ما يتم مناقشـة ودراسـة الحـالـة بشـكـل جماعى يـدعم تعاون الأفراد ، ويحقق أيضـاً التنافس فيما بين الدارسـين لإبداء أفضـل الآراء لإتخاذ القرار الصـحيح ، إن عملية الاتصـال السائدة بين الأفراد عند دراسـة الحالة ومناقشـتها لاشك توطد العلاقات فيما بينهم، وتزيد من تفاعلهم.

٥- تنميـة الفكر الإبـداعى لـدى الأفراد من خلال دعوة الأفراد للبحـث عن الحلول المبتكرة ، فالدارس غالباً ما يمزج ما درسه نظرياً مع معطيات الحالة المعروضة ثم يسعى جاهداً للبحث عن الحل المناسب.

٦- تنمية الفكر الإستراتيجى. إذ يتطلب تحليل الحالات فى مجال الإدارة الإستراتيجية الرؤية الثاقبة والبصيرة الخلاقة للمتوقع مستقبلاً من أحداث ، وكذلك الحال فيما يتعلق بوضع الرسالة ، أو تحليل البيئة أو عمليات الاختيار الإستراتيجى ، والمراجعة الإستراتيجية ، فكلها موضوعات تتطلب عمق الفكر ، ودقة التحليل والاستنتاج.

خطوات دراسة وتحليل الحالة :

تمر عملية تحليل الحالات بعدة مراحل يمكن بيانها من خلال الشكل رقم (١/١١).

شكل رقم (١/١١)
خطوات دراسة وتحليل الحالة

(١) القراءة السريعة للحالة
↓
(٢) القراءة الدقيقة للحالة
↓
(٣) مراجعة الحقائق
↓
(٤) كتابة تقرير الحالة

وفيما يلى نلقى الضوء على كل مرحلة منها :

(١) إقرأ الحالة بصـورة سريعة ، ودفعة واحدة ، بحيث تكّون إتجاه عام وإلمام سريع بطبيعة الحالة وشـخصـياتها والأحداث الجوهرية والموضـوعات الرئيسـية التى تتناولها ، كما يساعدك ذلك على معرفة مظاهر المشكلة ، لأن القراءة الأولى للحالة بمثابة معرفة المكونات والأبعاد الرئيسـية ، ومثالاً على ذلك إذا سـألك سـائل مم يتكون جسـم الإنسـان ؟ فإن الإجابة السريعة سـتكون الرأس والجذع والأطراف ، وإذا شـئـت الـتـفصـيـل فى أحـدهـا فـلـيـكـن ذلـك فى الخطوات التالية.

(٢) عليك قراءة الحالة للمرة الثانية بتمهل وتفكر وتدبر ، فقد تحتاج إلى عدة قراءات تفصـيلية يتوقف عددها على مدى إنتظام المعلومات المدرجة بالحالة ، ووضـوح فكرتها أو تشـعـب أركانها ومدى طولها أو مقدراها ، والوقت المتاح لدراسـتها وتحليلها هـذا بـالإضـافـة إلى مهارة الدارس وخبرته السـابقة ، ثم عليك بكتابة ملاحظاتك فيما يتعلق ببيانات وحقائق الحالة فى شـكل ييسر لك السيطرة عليها ، وتدرس وصـفياً وكمياً للتوصل إلى حقائق جديدة تكّون إتجاها واضحاً عن مشكلة الحـالـة مع تلمس طبيعـة المقترحـات والقرارات المنتظر إتخـاذها ، بالإضـافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ، وتبين مجالات الفرص والمخاطر التى يمكن الاسـتفـادة من نتـائج تحليلهـا ، وكلما زاد إهتمامك فى هذه الخطوة كلما زادت فرصة معالجة الحالة وتحليلها بالجودة المطلوبة ، وفى هذه الخطوة عليك الرجوع إلى الجداول والأشـكال التوضـيحية المرفقة بالحالة مراراً وتكراراً فى مكانها وربطها بالمعلومات الموضـحة لها. ولا تتركها لحين الانتهاء من قراءة النص بما يؤدى لعدم تفهم علاقتها بالنص ، وغموض الغرض منها ومدلول كل منها.

(٣) تمعن فى مراجعة مختلف الحقائق التى توصلت إليها للتأكد من آرائك ومقترحاتك بشـأن المعروض من الموضـوعات ، وتذكر كل تراثك الفكرى والمعرفى السـابق فى مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة وإدارة الأعمال عامة.

(٤) أكتب خلاصـة ما توصـلت إليه من آراء ومقترحات بحسـب طبيعة التسـاؤلات المطروحة والزمن المتاح مسـترشـداً بتشخيصك للمشكلة، ثم ما أجريته من تحليل وأتبعته بالتفسيرات اللازمة وعليك إذاً إبداء استنتاجاتك واتخاذ قراراتك.

أساليب توليد الأفكار فى الحالات العملية :

عـادة تكون هناك صـعوبة فى تكوين أفكار جديدة عند التعرض لحل المشـكلات وإتخـاذ القرارات ، إلا أن ذلـك لا يمثـل نهـايـة المطـاف ، بـل يجـب أن تسـعى الإدارة الإستراتيجية إلى بحث كافة الوسائل والطرق والأساليب التى تيسر الحصول على أكبر قدر من الأفكار ، ويمكننا فى هذا الصدد تقديم بعض هذه الأساليب ، وذلك على النحو التالى :

(١) الجماعات البؤرية.

(٢) العصف الفكرى.

(٣) تحليل قائمة المشكلات.

(٤) الحل الإبداعى للمشكلات.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل أسلوب بشكل مختصر :

(١) الجماعة البؤرية :

تم اســـتخـدام مقـابلات الجماعـات البؤرية فى كثير من المنظمات منذ عام ١٩٥٠ ، ويعتمد هذا الأسـلوب على وجود وسيط يرأس مجموعة من الأفراد ، ثم يقومون بإجراء حوار مفتوح وعميق بـدلاً من طرح الأســئلـة من أجل الحصـــول على إجابات جاهزة ، ويقوم الوســيط بتركيز نقـاش المجموعـة حول مجال الحالة المطروحة ســواء أكان ذلك بطريقـة مباشرة أو غير مباشرة وإضـــافة إلى دور هذه الجماعات فى إنتاج أفكار جديدة، فإن وجودها يعد وسيلة ممتازة لفحص الأفكار والمفاهيم السابق طرحها ، هناك إجراءات عديدة متوفرة من أجل تحليل النتائج ووســيلة اســتخدامها ، وبهذا تصــبح الجماعات البؤرية مفيدة بشكل متزايد لتوليد أفكار جديدة تفيد إستراتيجية المنظمات.

(٢) العصف الفكرى :

يعتمد أسلوب العصف الفكرى على حقيقة أنه يمكن إثارة أفكار الأفراد لتصبح أكثر إبداعاً وذلك من خلال مقابلتهم مع بعضــهم البعض ومشـــاركتهم فى التجارب الجماعية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماع يتم بين مجموعة من الأفراد لمناقشة وإنتاج الأفكار الجديدة ، وفى حين أنه يمكن أن تكون الكثير من الأفكار سـطحية أو غير مقبولة لا أساس لتطويرها مستقبلاً ، إلا أنه لا بد لبعض الأفكار الجيدة من أن تظهر ، ويحدث هذا بشكل أكبر عندما يركز أسلوب "العصف الفكرى" على مجال محدد ، وعند اللجوء لهذا الأسلوب ، يجب إتباع التعليمات التالية :

١- لا يُسمح بالانتقاد وكذلك لا يُسمح بإبداء التعليقات السلبية.

٢- تشجيع الانطلاق فى الأفكار ، فكلما كانت الفكرة غريبة ، كلما كان ذلك أفضل.

٣- يعتبر عـدد الأفكـار عـاملاً مهماً - فكلما ازدادت الأفكـار المطروحـة كلما ازدادت إمكانية بروز أفكار مفيدة.

٤- تشـــجيع خلط وتطوير الأفكـار - حيـث يمكن اســـتخدام أفكار الآخرين من أجل الظهور بفكرة جديدة.

ويجب أن تتم هذه الاجتماعات فى جو يسـوده المرح ، ولا يغلب عليه طابع العمل ودون وجود خبير فى الموضوع الذى تدور المناقشة حوله.

(٣) تحليل قائمة المشكلات :

تســتخدم هذه الوســيلة بشــكل مشــابه للجماعات البؤرية. إلا أنه لابد من قيام إسـتراتيجيو المنظمات بإبتداع الأفكار الجديدة بأنفسـهم فإنهم يقومون بتزويد الدارسين بقائمة من المشــكلات المتعلقة بتحليل وضــع إســتراتيجى معين ، ويطلب من الدارســين تشـخيص وتحليل المشكلة المحددة ومناقشتها. وتعد هذه الوسيلة فعالة جداً حيث تتيح الحصول على تحليل وتفسير جميع الأوضاع الإستراتيجية من وجهات نظر متعددة ، ومن ثم التوصل إلى أفكار جديدة.

(٤) الحل الإبداعى للمشكلات :

يعـد الإبـداع ميزة هـامـة يتمتع بها إســـتراتيجيو المنظمات الذين يريدون إقتناص الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف. مع ملاحظة أن الإبداع قد يقل مع تقدم السن ، وعدم الإهتمام والتعليم وقلة الإستخدام ، إضافة إلى ذلك يمكن الحد من إبداع الفرد بسبب العوامل النفسية والإدراكية والحضارية والعـاطفيـة والتنظيميـة ، إلا أن كـل ذلـك لا يقلـل من أهميـة الاهتمام بهذا المدخل إذا أرادت المنظمة أن تجد لها مكاناً فى مصاف المنظمات الرائدة.

مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجى :

تمر عملية إتخاذ القرار الإستراتيجى بعدة عوامل يمكن تناولها على النحو التالى :

(١) تشخيص وتحديد المشكلة.

(٢) الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها.

(٣) تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للحل.

(٤) تقييم بدائل الحل المتاحة.

(٥) إختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق.

(٦) تطبيق الإستراتيجية.

(٧) متابعة عمليات التطبيق وتقييمها.

وفيما يلى نذكر شرحاً لكل بند بشيء من التفصيل :

(١) تشخيص وتحديد المشكلة Problem Identification :

يعد تحديد المشـــكلة الخطوة الأولى ، وفى نفس الوقت بالغة الأهمية لإتخاذ القرار الإسـتراتيجى ، إذ يجب الإحسـاس بأن هناك حاجة ملحة لإتخاذ قرار ما ، وفى هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحالات التى يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قراراً

مميزاً عن غيرة من القرارات. فقد تفرض الحالة المطروحة إتخاذ قرار إســتراتيجى أو قرار إدارى أو قرار تشــغيلى. كما قـد تظهر البيـانـات والمعلومـات المتـاحـة أن هناك موقف إستراتيجى يعقبه ضرورة إتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو العكس.

إن ما يلفت النظر إلى وجود مشكلات إستراتيجية وجود مثير أو مثيرات Triggers تدل على عدم رضا وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل لتعديل الموقف إذ يتبين للمحلل أن هناك فجوة Gap بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. فالمشكلة إذن موقف ردىء يجب التخلص منه ، وتحمل المنظمة سلبيات تعوق تحقيق غاياتها وأهدافها ، ويجب ألا يبادر إلى الذهن أن المشـــكلة Problem تظهرها مجموعة مظاهر تدنى أو إنخفاض أو تدهور فحسب وإنما قد تكمن المشكلة فى مجرد الرغبة فى تحسين وتطوير الموقف الحالى ، بمعنى آخر فإذا كانت الحصة التسويقية لأحد البنوك ١٥% ويحقق البنك أرباحاً معقولة مقارنة بغيرة من البنوك ، ولكن البنك يرغب فى تحســين حصــته التســويقية وزيادتها لتصــل إلى ٢٠% فإن هذا يعنى أن البنك يواجه مشكلة الرغبة فى تطوير موقفه السوقى.

ويجب التفرقة بين المشــكلة والظاهرة ، فإذا كانت المشــكلة موقف سيء تعانى من جراءه المنظمة أو إحدى وحداتها الإدارية ، فإن الظاهرة تمثل شواهد متكررة وما دامت هذه الشواهد سلبية ومتكررة فلا شك أن وراءها مشكلة ، ويأتى هنا دور المحلل والدارس فى تشخيص المشكلة للوقوف على الأسباب الحقيقية التى أدت إلى حدوث هذه الشواهد الســلبية المتكررة ، بحيث يكون التسـاؤل المطروح هو : هل إذا تم القضـاء على الأسباب ستختفى الظواهر ؟ وإذا كانت الإجابة نعم ساعدنا ذلك على التحديد الدقيق للمشكلة ، وفى هذا الصـدد علينا التأكد أن ٥٠% من حل المشـكلة هو تحديد المشـكلة بدقة ومعنى أدق أن المشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة.

(٢) الحصــول على كافــة البيانــات والمعلومات المطلوبة وتحليلها :

Analysis of Information

تتمثـل المرحلـة الثـانيـة فى مراحـل إتخـاذ القرار الإســتراتيجى فى تحـديد البيانات والمعلومات المطلوبة ، ويتوقف تحديدها على عدة عوامل من بينها مايلى :

١- طبيعة المشكلة التى يتم دراستها وتحيلها.

٢- المدى الزمنى الذى تغطيه المشكلة.

٣- نوع القرار الذى سيتم اتخاذه.

٤- عدد البدائل المتوقع طرحها للحل.

٥- مصادر البيانات وإمكانية الإتصال بها.

٦- نوعية البيانات وصفية أم رقمية ، أولية أم ثانوية ، آراء أم حقائق أم اتجاهات.

ويجـب أن يتم تجميع البيـانـات وتحليلهـا بشـــكـل طبيعى بحســـب خصـــائص الاستراتيجيات المتوقع المفاضلة فيما بينها ، والقرارات المنتظر اتخاذها، وغالباً ماتدور تلك البيانات والمعلومات حول العوامل البيئية للمنظمة ومواردها المتاحة ، ومن ثم فالتحليل يتم بغرض تحـديـد الفرص والمخـاطر النـاتجـة من تحليـل البيئـة الخارجية ، وبيان نقاط القوة والضـعف المستخلصة من تحليل عناصر التنظيم وموارده المتاحة. وطالما كان هناك احتمال لتطبيق اســـتراتيجية جديدة أو تنمية الاســـتراتيجيات الحالية ، فلابد من إجراء تحليلات جديدة للبيانات فى ضوء الظروف والمتغيرات المستحدثة.

إن التشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها فى الوقت المناســب ، بما يمكن المحلل أو الدارس من تحليلها بالأســاليب والطرق المناسبة ، ومن ثم تفسير تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب.

وفيما يتعلق بتحليل الحالات العملية نجد أنه من المناسـب الإشـارة إلى أن الحالة المطروحة للتحليل والمناقشـة غالباً ما تحتوى على بيانات وصـفية ورقمية متعددة ولكن هل تسـتخدم كل البيانات المطروحة بالحالة؟ وهل هى كافية لإتمام عمليات التحليل بما يمكن من اتخاذ القرار ؟ عليك أن تعرف أن البيانات المتاحة قد لا تستخدم بالكامل ، فقد تذكر بعض البيانات لمجرد المحافظة على تسـلسـل سـيناريو الحالة ، وقد يتطلب الأمر - وغالباً ما يتطلب - أن تجرى بعض المعالجات فيما بين البيانات وخاصـة الرقمية للوصـول إلى بيانات ومعلومات من البيانات المذكورة. ومن الجدير بالذكر أنه يمكنك افتراض بعض البيـانـات وصـــفية كانت أو رقمية مادامت دراما الأحداث المذكورة فى الحالة تمكنك من ذلك حتى تتمكن من إتمام تحليلك على نحو متكامل.

(٣) تحديد البدائـــل الاستراتيجيـــة الممكنة للحل :

Development of Possibilities

يعد الجانب المتعلق بتنمية الحلول البديلة وتوليد البدائل الإستراتيجية هو الجانب الأكثر حاجة الى الابتكارية وإعمال الفكر فى عملية اتخاذ القرار الاســتراتيجى ، وذلك فى ســبيـل تحقيق غـايـات التنظيم، وعنـد تنميـة بدائل الحل للاســتراتيجية يجب مراعاة المتطلبات الآتية :

١- أن تقود هذه البدائل التنظيم الى تحقيق غاياته وأهدافه فى شـــكل مصـــطلحات محددة كالربحية والنمو والحصة السوقية ... وغيرها
٢- أن تكون فى حدود الموارد الحالية والممكنة مستقبلا.
٣- أن تتوافق مع مقتضـيات نتائج التحليل لأوضـاع البيئة الخارجية ، بالإضـافة إلى نتائج تحليل العوامل الداخلية للتنظيم.

تعطى هـذه المتطلبـات والعوامـل القوة الـدافعـة للـدارس لكى يتمكن من إختيـار البديل المناسـب لحالة المنظمة. إن أهمية البديل الإسـتراتيجى تأتى من مدى مسـايرته لرسـالـة المنظمـة وغـايـاتها وإمكاناتها المتاحة ، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الإستراتيجية الممكن الإختيار من بينها، ومنها ما قدمه R.E Thomas لتقييم إستراتيجيات التوسع على سبيل المثال والتى يمكن عرضها فيما يلى :

(أ) إسـتراتيجية تنمية الأسواق المحلية وإتساعها ، وزيادة شرائح العملاء فى واحد أو أكثر من الأسـواق ، أو بطرق التوزيع المختلفـة أو من خلال التحسـينـات والتعديلات التى تجرى على المنتج.

(ب) إسـتراتيجية الأسـواق الجديدة والعملاء ولكن من خلال نفس تشـكيلة المنتجات الحالية.

(ج) إسـتراتيجية تصـدير المنتجات من خلال منافذ جديدة من خلال أسـواق دولية جديدة.

(د) إسـتراتيجية إتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة ، ولكن بمراعاة ظهور إستخدامات جديدة تعتمد بصفة أساسية على إستخدام التكنولوجيا.

(هـ) إستراتيجية تنويع المنتجات إعتماداً على الدراسات والبحوث ولكن فى مجالات غير مرتبطة Unrelated Fields.

توضـع البدائل الإستراتيجية بصورة محددة فى هذه المرحلة بمراعاة تحقيق الأهداف المرجو الوصـول إليها ، ويصبح من الضرورى فى هذه المرحلة السـعى نحو تحقيق النمو والتوسـع من خلال الأسـواق والمنتجات التى تدرس وتحلل جنباً إلى جنب مع دراسـة وتحليل أوضـاع المنافسـين ، ولهذا يمكننا القول إن تقييم البدائل الإستراتيجية يتم بصورة عامة فى ضوء نتائج تحليل SWOT.

(٤) تقييم بدائل الحل المتاحة : Evaluation

تتم عملية التقييم لبدائل الحل الإســتراتيجية الممكنة بغرض إختيار الحل الذى يمثل أفضــل العوائد والمنافع وأقل الأعباء والتكاليف ، بحيث تراعى موضــوعية وواقعية الحل، ويتم تقييم البـدائـل الســابق تحـديـدها فى الخطوة الســابقة إعتماداً على بعض المعايير والمحـددات المتفق عليهـا والتى تتمحور حول الموارد المـاليـة والبشرــيـة المتاحة ، ويتمثل البديل الذى يتم إختياره فى ذلك البديل الذى يمكن المنظمة من إســتخدام مواردها المالية والبشرــيـة أفضــل إســتخـدام ممكن. هـذا إضــافـة إلى مراعـاة بعض المعايير المعنوية Intangible Variables والتى من بينها المخاطر وعدم التأكد والانسـجام بين رجال الإدارة فى المعتقدات والقيم، ودرجة الولاء والتعاون السائدة ، وتحمل المسئولية.

ويشــير أنســوف Ansoff إلى أن عمليـة تقييم البـدائـل الإســتراتيجيـة لإختيـار الإستراتيجية المناسبة يجب أن تسير فى شكل متسلسل وعن ذلك يقول إن صياغة القواعد التى تحدد الإستراتيجية المختارة يجب أن تبنى على نهج من الخطوات التالية :

أ- المفاضلة بين البدائل المتاحة والتى قد تكون التنويع أو عدم التنويع فى منتجات الشركة.

ب- إختيار الأسواق والمنتجات التى تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية.

جـــ- تنقية وتحديد المجالات التى تمارس من خلالها الشركة نشاطاتها وتحديد خصائص الأسواق والمنتجات بصورة دقيقة.

(٥) إختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق Selecting The Strategy :

يجب إختيار الإستراتيجية المناسبة من بين قائمة الإستراتيجيات البديلة المطروحة للحل. إن هناك عدداً من العوامل يؤثر فى كيفية إختيار الإستراتيجية المناسبة ومن بين تلك العوامل ما يلى :

أ- مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الإختيار ، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل.

ب- مقدار المخاطر التى يمكن تحملها فى كل إستراتيجية، ومخاطر الإستراتيجية المختارة.

جـ- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجى المختار ومدى الإهتمام بعناصر الربحية.

إن عملية تحديد البديل الإستراتيجى تعد من أهم خطوات إتخاذ القرار لما تتميز به من تعقد فيما بين المتغيرات المؤثرة وتحتاج إلى فكر عال وإتصالات واسعة ومعالجات مستمرة ، وفى هذه المرحلة تؤثر أيضاً قيم المديرين الشخصية ، واتجاهاتهم نحو تحمل المخاطر ، كما تؤثر دينامية الجماعة والنتائج المترتبة على تطبيقات الإستراتيجية السابقة.

٦- تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation :

يتم تطبيق الإستراتيجية المختارة عقب الإختيار السابق تحديده فى الخطوة الخامسة والاتفاق عليه. ويعد تطبيق البديل المختار بمثابة تحويل المعلومات والمواصفات والاتفاقيات السابقة إلى أنشطة فعلية ، أى تحديد الأعمال المختلفة التى تتضمنها الإستراتيجية ، ثم توزيعها فى صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد ، بمراعاة التنسيق فيما بينها ، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم ، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجدول زمنياً حسب المستويات المختلفة ، وإعداد الموازنات المطلوبة ، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة. ولقد قسم جلويك " Glueck " عمليات التطبيق الإستراتيجى فى مجموعات ثلاث تتعلق المجموعة الأولى

بـالأفراد ، والثـانيـة بـالتنظيم أمـا المجموعـة الثالثة فترتبط بالعمليات الوظيفية - فتهتم المجموعة الأولى بوضـع الشـخص المناسـب فى المكان المناسب لضمان سير الإستراتيجية فى الاتجاه الصـحيح ، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية التى تتمثل فى بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات على أســس واضــحة. وأخيراً نجد أن المجموعة الوظيفية تـدور حول البيـان الدقيق لكل وظيفة من الوظائف اللازم إتمامها ولكل بعد من أبعادها بمـا يمثـل تنـاســق فى الأدوار المطلوبـة من كل إدارة ، بما يســهم فى التطبيق الصــحيح للإستراتيجية.

٧- متابعة الإستراتيجية ومراجعتها :

يجب القيام بعمليات الرقابة والمتابعة على عمليات تطبيق الإستراتيجية ، والاهتمام بكافة جوانبها من خلال المراجعات الإسـتراتيجية التى قد يجريها أطراف خارجية فى حالة الإعتماد على مكاتب الخبرة والاسـتشـارات والبنوك ورجال القانون وغيرهم ، وقد يجرى عملية المراجعة أطراف من داخل المنظمة كرئيس المنظمة ورجال الإدارة العليا والمسئولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية... وغيرهم.. ويجب الإهتمام بهذه المرحلة من مراحل إتخـاذ القرار الإســتراتيجى وعـدم النظر إليهـا كـآخر مرحلـة ، بـل أنها تدخل فى المراحل الأخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء، ويزيد الانحراف.

دليل مرشد لتحليل الحالات فى الإدارة الإستراتيجية :

نتعرض فيما يلى للقائمة التفصيلية لتحليل الحالات العملية فى مجال الإدارة الإستراتيجية ، وهى تعد بمثابة دليل مرشد للمشارك عند مناقشته ودراسته لموضوع الحالات العملية ، ويلاحظ قبل دراستها واستقراء مجالاتها بعض النقاط الضرورية وهى :

١- إن موضوعات هذه القائمة قد قدمت بشكل تفصيلى من خلال الموضوعات التى طرحت فى الباب الثانى ، ويمكن تناول هذه الموضوعات بشكل تفصيلى للحالات المتكاملة فقط ، أما تلك الحالات التى يقتصر التحليل فيها على إحدى موضوعات إدارة الإستراتيجية فلا يجب حينئذ تشتت الحديث وذكر موضوعات لا تمت للتساؤلات المطروحة بصلة.

٢- إن التقييم المقترح للموضوعات المقترحة يمكن أن يأخذ مدى متدرج يبدأ من صفر إذا كان الموضوع محل التقييم ضعيف جداً ويتدرج حتى الرقم ١٠ إذا كان الموضوع محل التقييم ممتاز.

٣- إن هذا الدليل يصلح للتطبيق فى الشركات والمنشآت الكبيرة وهو مفيد جداً إذا تم تطبيقه بصورة موضوعية.

٤- إن المجالات السبع لماكينزى قد سبق التقديم لها فى الفصل المتعلق بتطبيق الإستراتيجية.

وفيما يلى الأبعاد الجوهرية لقائمة تحليل الحالات العملية فى مجال الإدارة الإستراتيجية :

رسالة المنظمة :

....

....

....

....

....

غايات المنظمة	التقييم	أهداف المنظمة	التقييم

التقييم	أنواع الاستراتيجيات
	- الإستراتيجية الرئيسية Grand Strategy
	- إستراتيجيات المنظمة
	- إستراتيجيات وحدات الأعمال

التقييم	الإستراتيجيات الوظيفية
	• إستراتيجيات التسويق
	• إستراتيجيات التمويل
	• إستراتيجيات الإنتاج والعمليات
	• إستراتيجيات الموارد البشرية
	• إستراتيجيات نظم المعلومات
	• إستراتيجيات التنظيم الإدارى

العوامل الجوهرية فى البيئة الخارجية	التقييم
• العوامل الاقتصادية العامة	
• العوامل التكنولوجية	
• العوامل الإجتماعية	
• العوامل السياسية	
• عوامل البيئة التنافسية	
• المنافسون	
• المنتجات البديلة	
• المشترون / الممولين	
• المشاركون والوسطاء	
• العملاء	

التقييم	تحليل SWOT
	نواحى القوة التنظيمية Strengths
	• المجالات العامة
	• المجالات التسويقية
	• المجالات المالية
	• مجالات الإنتاج والعمليات
	• مجالات الموارد البشرية
	• مجالات المعلومات
	• المجالات الإدارية
	• المجالات السبعة لماكينزى Mckinsey's Seven Ss
	نواحى الضعف التنظيمية Weaknesses
	• المجالات العامة
	• المجالات التسويقية
	• المجالات المالية
	• مجالات الإنتاج والعمليات
	• مجالات الموارد البشرية

تحليل SWOT	التقييم
• مجالات المعلومات	
• المجالات الإدارية	
• المجالات السبعة لماكينزى	
الفرص المتاحة للتنظيم Opportunities	
• من النواحى الاقتصادية	
• من النواحى التنافسية	
المخاطر المعوقة أمام التنظيم Threats	
• من النواحى الاقتصادية	
• من النواحى التنافسية	
• من النواحى التكنولوجية	
• من النواحى الإجتماعية	
• من النواحى السياسية والقانونية	

قائمة التحليل المالية

أ) معلومات التحليل الخاص بالنسب المالية :

١- ....

٢- ....

٣- ....

ب) معلومات القوائم المالية :

١- ....

٢- ....

٣- ....

جـ) معلومات المراجعة للإستراتيجيات والسياسات المالية :

١- ....

٢- ....

٣- ....

د) الأوضاع الاقتصادية المتوقعة والظواهر الأخرى :

١- ....

٢- ....

٣- ....

و) المعلومات الخاصة بالتنبؤات للسنوات القادمة :

١- ....

٢- ....

٣- ....

النمـــاذج

النماذج ممكنة التطبيق والاستخدام لتحليل هذه الحالة :

١-
٢-
٣-
٤-

حـــل المشكـــلة

تحديد المشكلة :

كيف أمكن التعرف عليها :

- ما هى الافتراضات الواجب مراعاتها فى هذا الوضع عن المستقبل لعلاج وحل المشكلة ؟

تنمية بدائل الحل		
إعداد قائمة بكل بديل أساسى وبيان النواحى الإيجابية والسلبية		
البدائل	الإيجابيات	السلبيات
- إستراتيجيات المنظمة		
١-		
٢-		
- إستراتيجيات الأعمال		
١-		
٢-		
٣-		
- الإستراتيجيات الوظيفة		
١-		
٢-		
٣-		
٤-		
٥-		

الاختيار الإستراتيجى	
الاختيار الإستراتيجى النهائى	أسباب الإختيار
-١	
-٢	
-٣	
-٤	
-٥	

تطبيق الاختيار الإستراتيجى النهائى :

وهنا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية مع مراعاة الإختيار الإستراتيجى النهائى :

١- من الذى سيقوم بالتطبيق ؟ وهل يمكن دعمهم وحفزهم ؟

٢- كم ستتكلف عملية التطبيق ؟ وهل نملك الموارد والإمكانات المطلوبة ؟

٣- متى سيتم عمليات التنفيذ ؟

٤- ماذا سنفعل للتأكد من أن كل مواردنا يمكن الإستفادة منها لتطبيق الإختيار الإستراتيجى

٥- هل المجالات السبعة لماكينزى متاحة على نحو مُرض ؟

نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية :

عشرون فكرة مفيدة لتحليل الحالات العملية
(١) أبدأ بإسـم الله ، وتوكل عليه فأى عمل لا يبدأ بإسـم الله فهو أقطع أى منزوع البركة. (٢) ثق فى قدراتك الذاتية ، وعليك أن تؤمن بإمكاناتك ، وأن الآخرين ليسوا بأفضل منك ، فقط عليك بذل بعض الجهد. (٣) أنظر إلى تحليل الحالة وعمليات المناقشة والعرض والتقديم كأفكار يجب أن تعتنقها وتقدمها بشكل مميز عن الآخرين وأعلم أن الغاية الأساسية لتحليل الحالات تتمثل فى تنمية القدرة على التفكير بوضوح فى مجالات الإدارة الإستراتيجية. (٤) لا تنس أن الهدف من دراسة الحالة وتحليلها هو التأكد على عملية التعلم فى مجال تخصص الإدارة الإستراتيجية وتقديم معلوماتك التى ألفتها بشكل مقبول. (٥) نمى قدراتك العقلية ، وضع أمامك دائماً أساليب الاستفهام المعرفة : ماذا ؟ متى؟ أين ؟ لماذا ؟ كيف ؟ من ؟. (٦) إقرأ الحالة سريعاً وبصورة مسلسلة ، ولا تركز فى القراءة الأولى على التفاصيل. (٧) أهتم بالتفاصيل والفرعيات بعد الإجماليات. (٨) فكر دائماً فى أكثر من بديل لحل المشكلة المطروحة.

(٩) إعمل جاهداً لتنمية قدراتك على الصـــياغة الموضـــوعية والشـــمول ، والخطط الإبتكارية ، وضع نفسك فى موقع الإستراتيجى متخذ القرارات.

(١٠) لا تهتم بالأرقام والنســب المئوية فحســب ، بل تعرف على إتجاهاتها والعلاقة فيما بينها.

(١١) راعى التكيف والمرونة ، فإنهما من أهم مفاتيح النجاح فى تحليل الحالات.

(١٢) إهتم بكتابة مســودة تحتوى على ملاحظاتك وتعليقاتك قبل أن تكتب التقرير المتكامل.

(١٣) نمى قـدراتـك على كتابه الحالة بشــكل محدد ودقيق ، وإســترســل فى عرض معلوماتك مباشرة فى الموضوع المطروح وبشكل مقنع وصحيح.

(١٤) ضع أفكارك فى قائمة ، وحاول أن تكتب ما توصلت إليه بشكل مجدول ومتتابع، واضح ومفهوم.

(١٥) تعايش مع الحالة كما لو كنت على أرض الواقع ويهمك أن تجد الحلول المناسبة للأوضاع المختلفة بها.

(١٦) أعتمد على استخدام الأساليب الكمية اللازمة لإجراء التحليل المناسب إذا تطلب الأمر ذلك.

(١٧) دعم آرائك ومقترحاتك بالأســباب والمبررات المشــفوعة بالبيانات والمعلومات الفعلية والتطبيقية والأمثلة التوضيحية كلما كنك ذلك.

(١٨) يعـد الترتيب والتناســـق أمراً فى غاية الأهمية عند تحليلك للحالة وسرد عناصر الحل المقترح.

(١٩) تعلم من أخطاء الماضى ونواحى القصور التى واجهتك فيما قبل، وحاول التغلب على نقاط الضعف التى أدت إلى هذه الأخطاء وسببت هذا القصور.

(٢٠) حافظ دائماً على تدعيم مهاراتك الإبتكارية والإبداعية عند إجراء عمليات تحليل الحالة العملية.

وعشر أفكار أخرى فى حالة المناقشات الجماعية

١- إن الأفكار الممتازة تفقد قيمة إذا لم تكن هناك عمليات إتصال وتفاعل مستمر بين مختلف الأطراف.

٢- إحتفظ بإتجاه إيجابى نحو مجموعتك ، وتعامل مع أفراد المجموعة بشكل تعاونى بما يفرز أفضل الحلول الممكنة.

٣- يجب دراسة الحالة وتحليلها وتقديمها فى الوقت المناسب حتى يمكن تطبيقها فى التوقيت المحدد.

٤- حاول الإستفادة من نقاط القوة التى يتميز بها بعض المشاركين فى مناقشاتهم واستعن بها فى تدعيم معلوماتك.

٥- إذا كانت الحالة من الحالات المطولة والمتشعبة فى موضوعاتها فيمكن تكوين مجموعات عمل تختص كل مجموعه بدراسة وتحليل إحدى الجوانب الإستراتيجية.

٦- شجع الاتجاهات الأخوية بين أفراد الجماعة وإحتفظ بروح المرح.

٧- حدد أهدافاً لنفسك ولمجوعتك وحدد الوقت اللازم والمختص لدراسة كل موضوع.

٨- بعد إنتهاء كل مجموعة من عملها ، يخصص أحد أعضائها للقيام بمهمة رئيس المجموعة والتحدث نيابة عن مجموعته.

٩- تعلم من الإنجازات والمداخل الإيجابية التى مرت عليك فيما سبق سواء تخصك مباشرة أو تخص أفراد مجموعتك.

١٠- إهتم أكثر برعاية مشاعر الآخرين ، وكن شخصاً يعتمد عليه فى إبداء الرأى ، ويعول عليه لحسم الخلاف ، وجدير بالثقة.

الفصل الخامس عشر

حالات عملية ومواقف تطبيقية

بقراءتك لهذا الفصل ستتمكن من :

- التفكير في معالجة عدة حالات تتعرض لكل منها لموضوع مختلف مما يكسبك القدرة على دراسة الحالات وفحصها وتحليل مواقف المنظمات ، هذا بالإضافة إلى تنمية مهارتك للتوصل إلى بدائل الحلول المناسبة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

الحالـة الأولـــى

لحالة الأولــــى	⇐ **شركة أمريكان موتورز**
الحالة الثانيـــة	⇐ **شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية**
الحالة الثالثـــة	⇐ **هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية**
الحالة الرابعـــة	⇐ **رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد**
الحالة الخامسـة	⇐ **من فضلك... حدد رسالتك.**
الحالة السادسـة	⇐ **شركة سارة للسيراميك**
الحالة السابعـــة	⇐ **شركة قزاز للعطور وأدوات التجميل**
الحالة الثامنـــة	⇐ **الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم**
الحالة التاسعـــة	⇐ **شركـة النصرـــ للأجهزة الكهربـائية والالكترونية "فيليبس"**

شركة أمريكان موتورز

أُسست شركة أمريكان موتورز American Motors فى أول مايو سنة ١٩٥٤م من اندماج شركتين خاسرتين (راجع : غراب ص ٣٢٥) ، وكانت مبيعات الشركة الجديدة فى الشهور التالية تدل على التدهور ، كما أن بيانات المركز المالى أظهرت أن مجموع الخسارة بلغ ٢٢ مليون دولار. ثم تدهورت المبيعات فى السنوات الثلاث التالية بمقدار ٢٥% ، وهبطت حصة الشركة من سوق السيارات الأمريكية إلى أقل من ٢%، وتوالت الخسائر مما اضطر الشركة إلى الاقتراض بشدة من البنوك. وحينما كانت الشركة فى أسوأ حالاتها بدأ أحد رجال المال يشترى أسهمها حتى تسنت له السيطرة عليها عام ١٩٥٧ م. وأخذت الشركة تسترد مكانتها بسرعة ، حتى أنها فى نهاية ١٩٦٠ م ارتفعت مبيعاتها إلى نحو ٣٠٠ % من أقل مستوى وصلت إليه وتضاعفت حصتها السوقية ثلاث مرات ، وبلغت أرباحها الصافية ١٠٥ ملايين ، ودفعت للبنوك كافة مستحقاتها ، وأصبحت رائدة فى إنتاج السيارات الرخيصة ، وبدأت الشركات الثلاث العمالقة فى إنتاج السيارات (جنرال موتورز وفورد وكريزلر) تقتفى أثرها فى صناعة سيارات ذات هيكل من قطعة واحدة.

وفى صدد التعليق على خروج الشركة من أزمتها وتقبل الجماهير للسيارات الصغيرة ، قال جورج رومنى وهو عندئذ رئيس مجلس إدارتها منذ عام ١٩٥٤ م : إن الشركة وثقت فى سلامة فكرة السيارة رامبلر بعد إجراء تجاربها عليها ، وقد اقتنع عدد من أعضاء الإدارة العليا بإستراتيجية إنتاج السيارة الجديدة ، واستقال عدد من المديرين التنفيذيين الذين كانوا يعتنقون فكرة السيارة الكبيرة ويرفضون فكرة السيارة الصغيرة ، واقترضت الشركة من البنوك إلى أقصى طاقتها ، ومن أهم الإجراءات التى اتخذتها إيقاف إنتاج سيارتى ناش وهدسون ، وركزت كل جهودها على خط الإنتاج الباقي وهى سيارة رامبلر ، ووضعت الشركة كل مواردها لتسويق النموذج المنتج فى عام ١٩٥٨م

وحينما تحسـنت موارد الشركة خلال عام ١٩٥٨ م ، تحولت الإستراتيجية إلى التوسع فى إنتاج السـيارات الصـغيرة ، وعلى الرغم من إنتاجها المتزايد ، كانت الشركة عاجزة عن مواجهة الطلب الشـامل على سياراتها لمدة عام كامل ، ثم أظهرت الشركات الثلاث الكبرى سيارات منافسة تقتفى أثر السيارة رامبلر

بين عامى ١٩٥٤ و ١٩٥٧ م كسـبنا معركة البقاء ، وبين ١٩٥٧ و ١٩٥٨ م كسبنا معركة الفرص فى السـوق ، ومنذ ١٩٥٩ م حينما قلدت الشركات المنافسة سيارتنا رامبلر عملنا على النجاح فى معركة صد الهجوم ، وأثبتنا لبعض المستشارين الماليين الذين قالوا أننا لا نستطيع التصادم وجهاً لوجه مع العمالقة الكبار إننا كنا على صواب وإنهم على خطأ. لقد برهنا على ذلـك بنجـاحنـا فى مواجهتهم ، ونتوقع أن ننجح فى ١٩٦٢ م فى بيع أكبر عدد من سـيارات رامبلر فى تاريخ الشركة ، على الرغم من منافسـة الكبار. وسـنبدأ فى العام القادم حملتنا فى سبيل التفوق والزعامة لسوق السيارات.

أولاً : الموقف فى عام ١٩٥٤ م.

كانت الشركات الصغيرة تنتج عدداً كبيراً من النماذج بالنسبة لعدد السيارات ، حتى ارتفعت لديها تكاليف الوحدة وأصـبحت لا تسـتطيع الاسـتمرار فى المنافسـة مع الثلاث الكبار ، وكانت الشركات الكبيرة تمتاز بميزة كبرى من حيث أدوات الإنتاج ، فتسـتطيع أن تقسـم تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد كبير من الوحدات ، فتتوافر لها ميزة ذات حدين بالنسبة للسوق الذى اتسع بفضل التغيير فى النماذج

وهناك اعتبار ثان أقل وضـوحاً ، فلم تعد الشركات الصـغرى تسـتطيع رفع حجم المبيعات عند وكلائها لتجعلهم راضين عن أرباحهم.

وهكذا عرفت الشركات الصغرى أن أيامها الباقية معدودة ، فحدثت اندماجات بينها أدت إلى اختفاء ثلاثة أسماء مشهورة هم : ناش وهدسون وبين باركار وستوديو بيكار. فى نفس الوقت عادت جنرال موتورز إلى خطتها القديمة بإنتاج وتسويق سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأكثر قوة وتبعتها شركتا فورد وكريزلر. بازدياد الرخاء الاقتصادى فى أمريكا بدأ مشترو السيارات من الأمريكيين يظهرون رغبتهم فى الحصول على سيارة تتجاوز مدى وصفها بأنها وسيلة للانتقال ، وتفهمت شركة جنرال موتورز هذا التغيير فى تفضيلات المستهلك ، فما حلت سنة ١٩٢٧ م إلا وكانت قد نجحت فى الوصول إلى ثلث سوق السيارات وانحصرت حصة فورد فى ثلث آخر منه، واستمرت جنرال موتورز تعتنق هذه الفلسفة الأساسية التى سيطرت على صناعة السيارات.

ومنذ عام ١٩٥٣ م جاء تغيير فى إدارة شركة كريزلر ، إذ اتبعت النظرية نفسها، وهكذا جاءت سنة ١٩٥٤ م عند مولد شركة أمريكان موتورز وأمامها ثلاثة عمالقة يتبعون سياسة واحدة تقريباً ، وكانت النتيجة أن نماذج السيارات أخذت تصدر فى أحجام أكبر كل عام وأكثر قوة ، تتشابه كثيراً فتقل بينها الفروق المميزة ، وهكذا خلفت وراءها فراغاً فى السوق وتركزت المنافسة فى النماذج التى تنتجها ، وجاءت أمريكان موتورز لتملأ هذا الفراغ.

ثانياً : حملة البقاء ١٩٥٤ - ١٩٥٧ م.

كانت أهداف أمريكان موتورز البعيدة المدى أن تصبح من الشركات المنافسة الكبرى في ميدان صناعة السيارات وأن تعتمد الشركة على المبدأين التاليين :

(١) فكرتها في أن هناك حاجة في السوق لم تشبع بعد ، وهي أنه يحتاج إلى سيارة تقف وسطاً بين السيارات الكبيرة التي تنتجها الشركات الثلاث الكبرى وبين السيارات الصغيرة المستوردة من أوروبا.

(٢) اعتقاد الشركة بأن فكرتها في السيارة الصغيرة تملأ هذا الفراغ ، واستعارت الشركة من هندسة الطائرات بعض مبادئ تجعل في الإمكان إنتاج سيارة قوية ومريحة في الوقت نفسه ذات هيكل من قطعة واحدة ، حيث تلحم أجزاء السيارة ببعضها بدلاً من ربطها بمسامير وصواميل في هيكل ثقيل. من هذه الفكرة بدأت الشركة تبنى إستراتيجيتها على الأسس الآتية :

١- أن تنشر الإحساس بهذه الحاجة بين الجماهير.

٢- أن تحصل على موافقة أعضاء الشركة بهذه الفكرة والتزامهم بها.

٣- أن تعمل على الاحتفاظ بالشركة حيه إلى أن تتم الخطوتان السابقتان.

ولهذا كانت خطة الشركة في الفترة من ١٩٥٤ - ١٩٥٧ م هي في سبيل معركة البقاء ، حيث كانت المشكلات العاجلة في طبيعتها بحيث تطغى على الخطة طويلة الأجل وتلخصت سياستها في النواحي التالية :

(١) خطة الإنتاج :

استمرت الشركة في إنتاج سيارات ناش وهدسون مع إدخال رامبلر.

(٢) خطة الطراز :

لقد غيرت الشركة من خطتها فى تغيير الطراز ، فكانت فى أول الأمر تنتج أشكالاً متناقضة ، والآن تنظر إلى المستقبل البعيد وترى إنتاج أشكالا غير متناقضة ولا متطرفة لأن السيارة فى حد ذاتها قد دخلت دور التطور والتفوق.

(٣) خطة التسويق :

كانت مهمة برنامج التسويق مزدوجة ، فكان عليها أن تخلق إيمان الجماهير بالشركة واقتناعهم بالمنتج الذى تقدمه ، وكانت الصعوبة الكبرى تنبع من عدم اقتناع الجهاز الإداري داخل الشركة ذاتها ، فكان عليها تغيير نائب الرئيس المشرف على التسويق وتغيير جهاز البيع كله وإيجاد خطة جديدة مع الوكلاء.

ومن ناحية الجمهور ، قد تجمدت عقليته على شراء السيارة الكبيرة تقريباً منذ بدء صناعة السيارات ، فأرادت أن تأتى بعمل يجعلهم يقفون انتباهاً وينظرون ويستمعون. وغيرنا من خطتنا الإعلانية ، وقد استغرق ذلك منا ثلاث سنوات للاتفاق مع الوكالة على خطتنا ، وجاء الإعلان عن أمريكان موتورز بسيطاً فى رسالته ، ويبرز الحقائق، ويستبعد صفات المبالغة ، ويستخدم لغة جديدة ، وكان كل إعلان بمفردة يركز على فكرة غالبة تؤكد جودة السيارة أو يبرز ظاهرة معينة فيها.

(٤) علاقة الشركة مع العملاء :

عملت الشركة على منح كل وكيل مبلغ ٥٠ دولاراً إضافية عن بيع كل سيارة ، مما كلّف الشركة سبعة ملايين دولار فى عامين ، ولكنها نجحت فى الاحتفاظ بجهاز التوزيع سليماً فى فترة الأزمة.

(٥) خطة التمويل :

حصــلت الشرـكة على قرض من شركة تأمين وزادت من الائتمان لدى البنوك ، وباعت الشركة مصنعها لسيارات هدسون ورهنت بعض الأسهم والسندات المالية ، وبدأت تخفيض نفقـاتها فى مختلف أنواع بدل الانتقال وتخفيض فترة الغذاء وتخفيض المرتبات ، وتم أغلبها تطوعاً وتخفيض فى الإيجارات أو إلغاء بعض الخدمات ، وكذلك ميزانيات الإعلان والعلاقات العامة. بقصـد الوصـول إلى نقطة التعادل عند ١٥٠ ألف وحدة فى السـيارات التى تنتجها ، وأن تترك للســيارة الجديدة مهمة زيادة المبيعات إلى مســتويات مربحة ، ولجأت الشرــكة أحياناً إلى شراء بعض قطع السـيارة بدلاً من إنتاجها فى مصـانعها ، وهكذا استطاعت الشركة بهذه الإجراءات أن تتخطى معركة البقاء.

ثالثاً : المعركة فى سبيل فرص السوق ١٩٥٧ - ١٩٥٨ م.

واجهت أمريكان موتورز أقسى اختباراتها عندما وجدت أن السوق الأمريكية تعزف عن شراء السيارات المتوسطة الثمن كما تعزف عن شراء السيارات الكبيرة ، فقررت قراراً تاريخياً وهو أن تضع كل مقدراتها فى إنتاج سيارة الرامبلر واتخذت الخطوات التالية :

(١) خطة الإنتاج :

أوقفت إنتاج سيارتى ناش وهدسون بعد اجتماع عاصف ، ومنحت الشركة تسهيلات أخرى لوكلائها للتخلص من السيارات الباقية لديهم من هذين النوعين

(٢) خطة التسويق :

كانت الفكرة الأساسية أن سنة ١٩٥٧ م هى السنة الحاسمة فى تاريخ الشركة ، فهى إما أن تنجح فى خطتها أو تموت ، فبدأت حملاتها الإعلانية ، مستعينة بنجاح سيارة الفولكس واجن فى أمريكا ، وفى مارس ١٩٥٨ م بدأت الصحف تكتب تقاريرها عن أن سيارة رامبلر هى سيارة ذلك العام وأكثر السيارات المرغوبة فى أمريكا ، لدرجة أدت إلى انزعاج شركة فورد ، فبدأت حملاتها الإعلانية التى تؤكد فسحة الحجم والراحة التى يجدها الراكب فى سيارته. وفى ذلك العام وصلت أرباح الشركة إلى ٢٦ مليوناً وتنبأ رومنى بوصول المبيعات من سيارة رامبلر إلى ٣٠٠ ألف سيارة عام ١٩٥٩ م ، ليصل إلى ٦% من السوق مقارناً ذلك بنسبة ٤,٤% فى عام ١٩٥٨ م.

وفى أكتوبر ١٩٥٨ بدأت الشركة برنامجاً للتوسع تكلف ١٠ ملايين دولار للوصول بطاقة الإنتاج إلى ٤٥٠ ألف وحدة فى نهاية عام ١٩٥٩م.

(٣) جهاز التوزيع :

مع بداية عام ١٩٥٧ م أصبحت الشركة قادرة على تغيير سياستها مع الوكلاء ، فبدأت بزيادة عددهم مع الاهتمام بنوعية الوكلاء والتأكد من أنهم يكسبون الكثير بحيث تدفعهم حوافزهم أن يقدموا خدماتهم المرضية للعملاء.

(٤) خطة التمويل :

كان أول ثمار تخلص الشركة من موقف المدين ووصولها إلى هامش الربح أن دفعت كل ديونها للبنوك فى سبتمبر ١٩٥٨ م ، وارتفع رأس المال من ٥٠ مليون دولار إلى ٨٠ مليون دولار ، ومن هنا خصصت الشركة مبلغ ١٠ ملايين من الدولارات لبرنامج التوسع السابق الذكر ، وخصصت الشركة نقطة التعادل مرة أخرى إلى ١٢٥ ألف وحدة.

رابعاً : الموقف فى عام ١٩٦١ :

تركزت خطت الثلاث الكبار فى مواجهة هذا النجاح من شركة أمريكان موتورز على ما يلى :

١- أن تعكس اتجاهها نحو سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأن تقلّل من زخرفتها وزينتها فى جميع موديلاتها.
٢- أن تقدم أعداداً كبيرة من الأحجام والطرز وقوة الأداء ، فتعطى الجمهور اختياراً أوسع من ذى قبل وعلى الأخص فى السيارات ذات الثمن المنخفض
٣- إنها تنتج ثمانية أنواع جديدة من السيارات تتجه السيارة الصغيرة إلى السوق الذى استأثرت به شركة أمريكان موتورز منذ ١٩٥٨ - ١٩٥٩م.

هذا المخطط جاء بضغط كبير على أمريكان موتورز ، ولو أنه فى الوقت نفسه تضمن تغييراً جذرياً فى المنافسة. فبقدر ما كان لهذا الهجوم المضاد من المزايا بالنسبة لأمريكان موتورز بقدر ما كان له من أضرار.

خامساً : حملة صد الهجوم ١٩٥٩ - ١٩٦٢ م.

في خلال الفترة من ١٩٥٩ إلى ١٩٦٢ م وصلت أمريكان موتورز إلى نصيب ٦% من السوق واحتفظت به ، ووصلت أرباحها في ١٩٥٩/١٩٦٠ م إلى ١٠٥ ملايين دولار قبل الضرائب ، ثم أخذت في النزول بسبب شدة المنافسة وبسبب التغيرات المتزايدة في الطرز ومنها إعادة تصميم رامبلر في ١٩٦١ م

(١) خطة الإنتاج :

أنتجت الشركة السيارة رامبلر بعدة أطوال لمحورها " ٨٥ ، ١٠٠، ١٠٨ ، ١١٧ بوصة " ، واشتهرت رامبلر بنجاحها في دعايتها عن فكرة سيارتها الاقتصادية وجودتها واشتهرت في فن صناعة السيارات التقليدية الأخرى وافتخرت بجودة طلائها بسبب إتباعها طريقة صبغ أجزائها بإسقاط الهيكل جميعه في حوض من الطلاء ، مما جعل السيارة تحتفظ بجميع أجزائها مطلية مع الزمن حتى في أسفلها ، الأمر الذي يحميها من الصدأ ، واتبعت خطة تعديل موديلاتها قبل أن يسبقها غيرها بعام كامل.

والشركة بوضعها الحالي تعتقد أن سيارة رامبلر لا تجد منافسة مباشرة باعتبارها سيارة الأسرة ، وأخذت تعد لإنتاج طراز سنة ١٩٦٣م ، وأصبحت هذه السنة الحاسمة في تاريخ مسيرة الشركة ، إذ أرادت الشركة أن تتبع سياسة جديدة من حيث التوقيت ، فأعلنت أنها أجرت تخفيضات على ثمن السيارة في سنة ١٩٦٢ م وأنها في سنة ١٩٦٣ سترفع السعر بمعدل يتراوح ما بين ٣٠ و٥٠ دولاراً فزادت أرباحها بنحو ٣٠%.

(٢) خطة التسويق :

عندما قبلت الجماهير فكرة السيارة الصغيرة عمدت الشركة في إعلاناتها إلى تأكيد مميزاتها ، وهي الجسم أو الهيكل الموحد والطلاء المانع للصدأ ، ثم أطالت فترة الضمان وكانت رائدة في هذا الصدد وسرعان ما تبعتها باقي الشركات.

(٣) نظام التوزيع :

بعد أن أعادت الشركة بناء نظام توزيعها من خلال الحملة الماضية ،عمدت فى هذه المرحلة إلى الاحتفاظ بعدد وكلائها وتقوية كل منهم ، فلجأت إلى منحهم خصماً استثنائياً كلما زادت عملياتهم ، مما جعلها تعبُر أزمة الركود التى حلت بالولايات المتحدة فى عام ١٩٦١م، ومن هنا كانت أمريكان موتورز تتميز بأنها الشركة الوحيدة فى صناعة السيارات الأمريكية التى تستطيع أن تزيد فى عدد وكلائها ، إذ أنها لم تنتشر بعد إلى كل البقاع فى أمريكا.

(٤) خطة التمويل :

أصبحت الشركة فى عام ١٩٦١ م الشركة الوحيدة فى صناعة السيارات تخلصت تماماً من الديون طويلة الأجل ، ولكنها احتفظت فى البنوك بخطابات اعتماد تبلغ ٥٠ مليوناً من الدولارات لتلجأ إليها وقت الحاجة. وقد صاحب استبعاد الديون توسيع طاقتها بما يصل إلى ٦٠٠ ألف سيارة. ومع هاتين الميزتين فلقد تمسكت بسياستها الرمية إلى الاقتصار على العناصر الضرورية وحدها فى عمليات الإنتاج. وكان هذا بفضل إعطاء الأولوية لاستثمار أموال الموردين بدلاً من تخصيص أموالها هى لمواجهة مستلزمات الإنتاج. ومن هنا كانت تكاليف الوحدة أقل من تكاليفها بالنسبة لشركة فورد.

وأمام هذا النقص فى التكامل ، قدرت للشركة نسبة صغيرة من هامش الربح على كل وحدة بل أقل من جنرال موتورز أو فورد ، ولكن رأس المال المستثمر كان أعلى مستوى.

- بهذه الطريقة أمكن للشركة أن تحتفظ بنقطة تعادل منخفضة ، وقد قدرت عام ١٩٦١ م بـ ١٥٠ ألف وحدة ، وهى أعلى قليلاً مما وصلت إليه الشركة عام ١٩٥٩ م على الرغم من التوسع من ٣٠٠ ألف إلى ٦٠٠ ألف سيارة.

- وبقيت الإستراتيجية ثابتة تعمل فى إصرار على أن تكون فى مأمن من الأخطار بالاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة ، وذلك على حساب التضحية بالربحية المرتفعة بالنسبة للوحدة لو أنها لجأت إلى التكامل الرأسى.
- ومما تمتاز به الشركة ، هو أن مصنعيها يقعان فى وسط عرض الولايات المتحدة بعكس فورد وجنرال موتورز اللتين تمتلكان مصانع متناثرة مبعثرة فى طول البلاد وعرضها.

(٥) خطة العلاقات العمالية :

وعملاً بإستراتيجية الشركة فى الاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة لتكون فى مأمن من الأخطار فى السنين الكاسدة ، وذلك فى نظير التضحية بالأرباح والوفرة فى السنوات المزدهرة ، قامت الشركة بصياغة عقد عمل فى عام ١٩٦١ م أطلقت عليه اسم " المشاركة فى التقدم " وهو ينص على تقاسم الأرباح بين العمال والشركة بدلاً من زيادة نسبة معينة فى الأجور ، الأمر الذى تتبعه الشركات الثلاث الكبار.

سادساً : الموقف فى عام ١٩٦٢ م.

فى عام ١٩٦٢ م بلغت مبيعات الشركة فى الولايات المتحدة والعالم نحو ٤٧٨١٣٢ سيارة ، أى بزيادة ٢٤,٢% عن مبيعات العام الماضى ، وأصبحت حصة رامبلر السوقية فى الولايات المتحدة ٦,٧%، وهى نسبة العام السابق نفسها ، ولقد ارتفعت نفقات البيع والإعلان حينما حاولت الشركة تصريف كميات أكبر ، كما زاد عدد الوكلاء بنحو ٩٦ وكيلاً وبلغ مجموع مبيعاتهم ٢١٦٧١٤٠٠٠ دولار فى مقابل ١٠٠٨٧٧٠٠٠ فى عام ١٩٦١ م. وطبقاً لسياسة الشركة فى ألا تدخل أية تغييرات إلا إذا ظهر منها فائدة ملموسة للمستهلك ، فإنها أدخلت تحسينات هندسية كبرى فى عام ١٩٦٣ م على نموذج رامبلر وأمباسادور.

وهكـذا ظلَّت رامبلر ســـيارة لقطاع خاص من المجتمع الأمريكى ، هذا القطاع ينمو باسـتمرار وفى سرعة ، وينمو معه توزيع السـيارة رامبلر. كذلك عملت الشـركة على النمو بمبيعاتها خارج الولايات المتحدة ، حيث ضـاعفت استثماراتها فى الخارج خمسة أضعاف ، وباختصار فإن شركة أمريكان موتورز تحاول الاحتفاظ بمركزها فى الداخل، وتحاول التوسع الجغرافى فى الخـارج ، وفى الوقـت نفســـه تـأمل عن طريق تغيير نماذجها أن تســـتمر فى الازدهار بالســـوق المحلى ، وأنه ينتظر معركة طويلة فى ســـبيل تحقيق المكانة الأولى فى صناعة السيارات الأمريكية من خلال مرحلة تحقيق التفوق والزعامة.

والمطلوب : تشـخيص المشـكلة فى الحالة السابقة ، مع بيان الموقف الاستراتيجى للشركة ، وتوصـيف وتقييم هيكلها الاستراتيجى ، بالإضافة إلى تحليل لنواحى القوة والضـعف وعلاقتها بخصـائص صـناعه السيارات الأمريكية، وعرض لنتائج تحليـل SWOT ، والبدائل الاســـتراتيجية المتاحة ، إلى جانب ما تراه من توصيات.

الحالـــة الثانيـــة

شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية

تأســست شركة ممفيس الكيماوية فى يونيو عام ١٩٤٠ م " شركة توصـية بالأسهم " برأس مال قدرة ٢٥٠٠ جنية وهى بذلك تعد من المبادرات الأولى للرأســمالية المصرـــية للدخول فى مجال صــناعة الدواء وفى عام ١٩٥٥ م. انتقلت الشرـكة من مصــنعها الذى أقامته بالسـكاكينى إلى المصـنع الذى أقيم بمنطقة الزيتون على مسـاحة ٣٨٦٠ مترا مربعا فى سـبتمبر١٩٦١. م تم بيع الشركة من الحراسـة إلى مؤسـسـة النصرـ ثم تحولت ملكيتها بالكامل إلى المؤسسة المصرية العامة للأدوية طبقا للتقسيم النوعى للمؤسسات.

وفى ابريل ١٩٦٢ م. صـدر قرار المؤسـسة المصرية العامة للأدوية بتحويل الشركة إلى شركة مسـاهمة مصرـية مع الإبقاء على اسـمها التجارى. برأس مال قدرة ٤٠ ألف جنية موزعـة على ٢٠ ألف ســهم. ومنـذ عام ١٩٦٤ تم إحداث زيادات متتالية فى رأس المال وذلـك ذاتيا بتحويل جزء من الإحتياطيات والفائض إلى رأس المال المملوك بالإضــافة إلى مسـاهمات الدولية فى رأس مال الشركة حتى وصل رأس المال المملوك فى يونيو ١٩٩٣ إلى ١٥ مليون جنية

بنهاية عام ١٩٨٧ م تم تشغيل مصنع الشركة الجديدة بالأميرية والمقام على مساحة تقرب ٧١ ألف متر مربع وتم نقـل معظم العمالـة إليـه مع الإبقاء على القدرة اللازم من العمالة بمصنع الشركة القديم بالزيتون لضمان استمرار تشغيله.

وصـــدر القانون رقم ٢٠٣ لســـنة ١٩٩١ م أصــبحت شركة ممفيس الكيماوية إحدى شركات قطاع الأعمال وتابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

وفى نوفمبر ١٩٩٣ م تم اعتماد أحكام النظام الأساسى للشركة وتم نشره بملحق العدد ٤ من الوقائع المصرية لعام ١٩٩٤ م وحدد رأس مال الشركة المرخص به بمبلغ ٥٠ مليون جنية ورأس المال المصدر والمدفوع ١٥ مليون جنية موزعة على ١٥٠ ألف سهم قيمته كل سهم مائة جنية وتملكه بالكامل الشركة القومية للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

أسباب ودوافع التغير :

يعد عام ١٩٨٧ م علامة فارقة فى تاريخ شركة ممفيس فقد كان على الإدارة الجديدة للشركة أن تتحرك بفاعلية لتقدم رؤية استراتيجية واضحة تتعامل مع العديد من التحديات التى أصبحت تشكل عائقا يحد من فرص نمو الشركة وضمان المحافظة على تطورها المستقبلى وترجع بعض تلك التحديات إلى ما آلت إليه الظروف الداخلية للشركة ويرجع بعضها الآخر إلى التغيرات السريعة والجوهرية التى حدثت فى البيئة الخارجية التى تعمل فى ظلها الشركة من أهم تلك التحديات :

١ ـ التحديات الداخلية :

أ- استفادة جميع إمكانيات التوسع الرأسى والأفقى فى مصنع الشركة بالزيتون حتى أصبح مكدسا بالآلات والعمال بما يهدد سلامة العملية الإنتاجية ذاتها مع انعدام فرص النمو والتطوير.

ب ـ التقادم الفنى لنسبة كبيرة من الآلات ومعدات الإنتاج رغم محاولات الإحلال التى كانت تتم من حين لآخر.

جـ ـ موقع المصنع أصبح غير ملائما نتيجة للتغيرات الديموجرافية التى حدثت فى المنطقة التى يقع بها فقد أحيط بكتل من المساكن العشوائية.

د ـــ عدم دخول مصنع الشركة الجديد بالأميرية مرحلة التشغيل ولأسباب كثيرة رغم الشروع فى إقامته منذ عام ١٩٧١ م وذلك لعدم الانتهاء من بنيته الأساسية واستكمال خطوط الإنتاجية.

هـ ـ تواضع المستويات المهارية للأفراد سواء على المستوى الفنى أو الإدارى لانعدام برامج التدريب أو صوريتها.

٢ ـ التحديات الخارجية :

أ ـ إلغاء دعم الخدمات والمستلزمات والآلات التى تستوردها شركات القطاع العام الدوائى مما أدى إلى ارتفاع كبير فى تكلفة المنتج وفى نفس الوقت استمرت سياسة فرض السعر الإجتماعى للعديد من منتجات الشركة.

ب ـ فتح مجال صناعة وتجارة الأدوية فى مصر أمام القطاع الخاص المصرى والأجنبى مما أدى إلى ظهور المنافسة الحادة.

جـ - الزيادات السنوية للأجور والتى تقررها الدولة بخلاف العلاوات الدورية دون ربط ذلك بزيادة الإنتاجية.

د - التطورات السريعة والمتلاحقة فى صناعة الدواء على المستوى العالمى وصراع الشركات الدوائية العملاقة للسيطرة على الأسواق إلى جانب اشتراطات تطبيق المعايير العالمية للجودة.

مسار التغيير :

بعد تحليل تلك التحديات وتحديد أوزانها النسبية وتداخلها تم الوصول إلى الرؤية الإستراتيجية التى تحدد المسارات التى يلزم أن تسلكها الشركة فى ضوء كافة القيود والمحددات المفروضة عليها وبالتالى وضع المهام ورسم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجية والتى ارتكزت على أن :

١- أمتلاك التكنولوجيا المتطورة تعد من الأمور الحاكمة فى صناعة الدواء :

فرض التطور السريع فى مجال صناعة الدواء على المستوى العالمى أن لا تكون صناعة الدواء فى مصر بعيدة عن مجال تلك التطورات وإلا تخلفت وتعرضت لفقدان أسواقها الخارجية بل وقد تتعرض أيضاً لفقدت سوقها الداخلى ، لذلك فقد وضعت إدارة الشركة وعلى قمة أولوياتها كهدف موضوع استكمال المصنع الجديد بالأميرية وإدخال مرحلة التشغيل ولتحقيق ذلك وبشكل فعال وسريع تم تحديد دقيق لخطوات العمل المطلوبة والأطر التى تحكمها وكونت فرق العمل المتخصصة لمتابعة مراحل التنفيذ وتم استكمال البنية الأساسية للمصنع وتركيب خطوطه الإنتاجية وإجراء تجارب التشغيل وبنهاية عام ١٩٨٧ تم تشغيل المرحلة الأولى ومع بداية العام المالى ٩٤ / ١٩٩٥ تم تشغيل المرحلة الثانية لمصنع الأميرية للإنتاج العقيم ، وبفضل هذا المصنع الجديد أصبحت الشركة من الشركات الرائدة فى صناعة الدواء بمصر ومتميزة بمواطن قوة أهمها ما يلى :

أ- امتلاك أحدث تكنولوجيا فى مجال صناعة الدواء المصري إلى جانب الكوادر الفنية ذات الكفاءة العالية.

ب- تطبيق أحدث المعايير العالمية الخاصة بجودة المنتج أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية.

جـ- مجموعة متكاملة من معامل الأبحاث والرقابة الدوائية مزودة بأحدث الأجهزة المستخدمة عالمياً لإجراء التجارب البحثية وكافة عمليات الرقابة

د- طاقات إنتاجية ضخمة وحديثة توفر إمكانيات تلبية إحتياجات السوق المحلى والخارجى من كافة الأشكال الصيدلية.

هـ- فتح المجال أمام مزيد من فرص التعاون مع الشركات العالمية الدوائية لتصنيع منتجاتها التى تتطلب تكنولوجيا متقدمة وقد بدأت شركات أمريكية وفرنسية وكورية المفاوضات مع ممفيس لتصنيع مستحضراتها الهامة فى مصر.

٢- آلية السوق والمنافسة تتطلب فكراً تسويقياً جديداً.

شهدت صناعة الدواء فى مصر خلال العشر سنوات الأخيرة تغيرات جذرية فبعد أن كان إنتاج الدواء مقصوراً على عدد محدود من شركات القطاع العام لا يتجاوز ثمانى شركات إلى جانب ثلاث شركات بالقطاع المشترك ، تم فتح باب تلك الصناعة أمام رأس المال الخاص الأجنبى الذى أخذ ينافس بقوة وفاعلية. ولقد احتل الفكر التسويقى والأخذ بأساليبه الحديثة فى الوضع السابق مكانة هامشية ولكن بظهور المنافسة الشديدة من شركات القطاع الخاص كان لابد من التحرك السريع لمواجهة هذا الواقع وما يطرحه من مشاكل بفكر تسويقى قادر على التعامل مع تلك المستجدات وهادف إلى المحافظة على مكانة ممفيس ومركزها التنافسى وانعكس هذا الفكر تطبيقا فيما يلى :

أ- تطوير أساليب الدعاية العلمية والتوسع فى إقامة الندوات والمؤتمرات الطبية والتواجد بفاعلية فى المعارض التى تقام للتعريف بالإنتاج الدوائى سواء داخليا أو خارجيا والاهتمام بالنشر والإعلام وخلق قنوات اتصال دائمة مع الأطباء والصيادلة.

ب - التوسع فى إقامة فروع للبيع لتحقيق التعامل التسويقى الفعال من مواقع تلك الفروع بالمناطق الجغرافية المختلفة وتأمين مخزون سلعى بتلك الفروع يكفل سرعة تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم وحل مشاكلهم كما أن ذلك يساعد على خلق كوادر بيعية مرتبطة وملمة بمشاكل كل منطقة وإمكانياتها البيعية وأوضاع الشركات المنافسة بتلك المناطق.

حـــ- العمل على زيادة الصادرات بكل قوة من خلال إرسال الوفود للخارج لفتح أسواق جديدة والتعرف على احتياجات تلك الأسواق وتسجيل مستحضرات الشركة والتوسع فى التعاقد مع وكلاء جدد بالأســواق الخارجية وتحفيزهم هذا إلى جانب الاشــتراك بـالمنتجـات المتميزة للشرـكة فى المعارض الدوائية التى تقام بالخارج بالإضــافة إلى الاهتمام بمواصـفات مواد التغليف للمنتجات المصـدرة وتقديم أسـعار تنافسـية فى المناقصات الخاصة بتصدير الأدوية لبعض الدول العربية والأفريقية.

د- تطبيق خطط تدريبية مسـتمرة ومتخصـصـة لإكسـاب العاملين بالتسـويق المهارات التسـويقية والاسـتعانة بالخبرة الاسـتشـارية فى هذا المجال بالإضـافة إلى وضـع نظم التحفيز المختلفة كالعمولة وامتلاك السيارات للمتميز منهم.

هـــ- طرح مسـتحضرات جديدة سواء من إنتاج الشركة أو بتصريح من الشركات العالمية وذلك لتحديث قائمة منتجات الشرـكة وفى هذا المجال تم طرح ما يزيد على سـتون مستحضراً جديداً.

و- إتباع ســياســة ائتمان وتحفيز مرنة تتعامل مع شرائح العملاء المختلفة طبقاً لإمكانيات كل شريحة وبما يحافظ على السيولة وتنمية المبيعات فى آن واحد

٣- التطوير الإدارى هو المدخل الرئيسى لإنجاح إستراتيجيات التغيير.

لأن البشر هم حجر الزاوية فى إنجاح أى عملية للتغيير خاصة ، إذا كان التغيير المطلوب عميقاً وشاملاً ، وبما قد يتطلبه من تخلى عن بعض النظم الإدارية السائدة أو القيم السلوكية المتبعة أو بما يتطلبه هذا التغيير من ضرورة اكتساب مهارات ومفاهيم جديدة ومن أهم ما اتبعته الشركة لتحقيق التطوير الإدارى :

أ- التدريب النظرى والتطبيقى للإدارة العليا بهدف إكتسابها المهارات الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف وزيادة مقدرتها على وضع البدائل كحلول للمشاكل واختيار الأنسب منها وتمكنها من فنون القيادة ووضع نظم التحفيز والتعامل مع المعلومات وخلق الإهتمام بأهمية الإتصال الإدارى وفعاليته

ب- تنفيذ العديد من البرامج للإدارة الوسطى والتنفيذية من أجل رفع كفاءة العاملين بتلك الإدارات ، إلى جانب الإهتمام بالتدريب النوعى لفئات العمالة المختلفة بالشركة.

حـ- إجراء أنواع من التدريب التحويلى لفائض العمالة خاصة المكتبية والخدمية وتحويلها إلى عمالة منتجة بالأنشطة المختلفة بالشركة.

د- إعتماد أسلوب فرق العمل لإنجاز بعض المهام سواء الدائم منها أو المؤقت وذلك فى هيئة لجان نوعية تضم الخبرات ذات الصلة الوثيقة بالمهمة.

هـ- إنشاء إدارة نظم المعلومات. من أجل خلق قاعدة البيانات الخاصة بكافة أنشطة الشركة وأيضاً البيانات الضرورية عن البيئة التى تعمل فى ظلها الشركة مع التحديث المستمر لتلك البيانات وبما يتيح إنسياب المعلومة فى الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة واستخدام الحاسبات الآلية فى جميع إدارات الشركة من أجل ضمان فعالية تلك الإدارة

.و- إعادة بحث الهيكل الوظيفى للشركة بصورة شاملة من أجل أن يتلاءم مع رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية.

٤- فكر وسـياسـات إقتصـادية تؤمن رفع معدل العائد على المال المسـتثمر وتعظم ثروة الشركة.

تعد الإدارة الاقتصادية للمال المستثمر ووضع السياسات الهادفة لتحقيق ذلك من الأمور الرئيسة التى أولتها إدارة الشركة جل اهتمامها وتم ذلك بالخطوات التالية :

أ- إتباع سياسة سعرية للمستحضرات التى يتم طرحها تهدف إلى تحقيق هامش ربح مناسب وفى نفس الوقت تحافظ على استمرار الشركة فى أداء رسالتها تجاه المجتمع.

ب- التخطيط السليم للإنفاق الإستثمارى وإجراء دراسات الجدوى الإقتصادية اللازمة وتحديد مصادر تمويل هذا الإنفاق بكل دقة والحصول على أفضل الشروط الممكنة فى حالة الإقتراض.

حـ- إجراء الدراسات وتطبيق الأساليب من أجل تخفيض نسب الفاقد الصناعى أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية وقد ساعد على تحقيق ذلك التطوير الذى حدث فى آلات ومعدات الإنتاج.

٥- كانت البيانات المالية المعبرة عن نتائج النشـاط فى الميزانية وقائمة الدخل وقائمة المصادر والاستخدمات وتقرير مراقب الحسابات فى ١٩٩٧/٦/٣٠ على النحو التالى:

أ - الميزانية فى ١٩٩٧/٦/٣٠ (المبالغ بالألف جنيه)

١٩٩٧/٦/٣٠	الأصول	١٩٩٦/٦/٣٠	١٩٩٧/٦/٣٠	الخصوم	١٩٩٦/٦/٣٠
٨٢٥٢٣	أصـــــول ثابتة	٨٠٤٠٥	٢٥٠٠٠	رأس المـــال المصـــــــدر والمدفوع	٢٥٠٠٠
٤٧٨٢	مشروعات تـــحـــت التنفيذ	٣١٧٤	٥٣٤٦٣	الاحتياطيات والـفـائـض المرحل	٢٨٤٦٢
٤٧٠٤٣	المخزون	٥١٠٨٠	٩١٦٧٢	المخصصات	٨٨٥٩٧
٢٨٩٠	استثمارات مالية	٣٩١٨	١٢٧٩٢	قـــــــروض طويلة الأجل	١٤١٧٠
٦٨١٠١	مـديـنـون وحسـابات مدنية	٦٢٧٧٠	٤٦٢٨٥	دائـــنـــون وحســـابات دائنه	٤٨٢٥٩
٢٣٨٧٣	نـقـديـة بـالـبـنـوك والصندوق	٣١٤١			
٢٢٩٢١٢	اجـــمالى الأصول	٢٠٤٤٨٨	٢٢٩٢١٢	اجـــــمالى الخصوم	٢٠٤٤٨٨

ب- قائمة الدخل عن السنة المالية من ١٩٩٦/٧/١ حتى ١٩٩٧/٦/٣٠

١٩٩٧/١٩٩٦		البيـــــان	١٩٩٥ / ١٩٩٦	
كلى	جزئى		كلى	جزئى
	١٢٠٥٣٣	صافى المبيعات (إيرادات النشاط)		١١٧٦٤١
	٨٦٤١٧	يخصم : تكلفة المبيعات		٨٧٢٤١
٣٤١١٦		مجمل الربح	٣٠٤٠٠	
		يخصم		
	٤٨٤٥	مصروفات عمومية وإدارية		٣٩٦٨
	٥٤٦	مصروفات تمويلية		١٢١٠
	١١٥٢	مخصصات بخلاف الإهلاك		٦٨٢
	٥٨	رواتب مقطوعة وبدلات		٦٥
		حضور وانتقال أعضاء		
		مجلس الإدارة		
٦٦٠١		إجمالى المصرفات	٥٩٢٥	
		يضاف		
١٤٩٨	١٠١	إيرادات استثمارية أوراق مالية		٧٧٠
٢٩٠١٣	٥٦٥	فوائد محصلة		٢٧٨
	٨٣٢	إيرادات أخرى عادية		٢٢٤
١٤٩٨			١٢٧٢	
٢٩٠١٣		صافى أرباح النشاط	٢٥٧٤٧	
(١٥٠٣)	٥٨٢	إيرادات غير عادية		
٢٧٥١٠	٣٨	أرباح رأسمالية		١٢١٨
	(٢١٢٣)	مصروفات غير عادية		(١٢٥٩)
(١٥٠٣)			(٤١)	
٢٧٥١٠		صافى الربح قبل ضرائب الدخل	٢٥٧٠٦	
٦٧٠٥		الضريبة الدخلية	٥٩٦١	
٢٠٨٠٥		صافى الربح بعد ضريبة الدخل	١٩٧٤٥	

حـ- قائمة مصادر الأموال وأوجه استخدامها

١٩٩٧/١٩٩٦			١٩٩٥ / ١٩٩٦	
كلى	جزئى	البيان	كلى	جزئى
		أولاً : مصادر الأموال :		
	٢٥٠٠١	زيادة الاحتياطيات		٤٠٣٠
	١٥٠	تكلفة أصول مباعة		٨
	٤٠٣٧	نقص المخزون السلعى		٣٧٨٤
	١٠٢٨	نقص الاستثمارات طويلة الأجل		-
	٤٣٣١	أهلاك ونفاد العام		٤٩٨٨
	-	نقص النقدية		١٩٤
	-	زيادة الدائنون والأرصدة الدائنة		٨٥٧٧
٣٤٥٤٧		مجموع مصادر الأموال		
		ثانياً : أوجه التصرف فى الأموال		
	٣٨٧٥	زيادة الأصول الثابتة والمشروعات تحت التنفيذ		٣٧٥٢
	٦٥٥١	زيادة العملاء والأرصدة المدنية		١٠٤٧
				٥
	٧٥٤	نقص الدائنون والأرصدة الدائنة		-
	١٢٥٧	نقص المخصصات		٩٦٧
	١٣٧٨	نقص القروض طويلة الأجل		٦٣٨٧
	٢٠٠٠٠	زيادة الودائع طويلة الأجل		-
	٧٣٢	زيادة النقدية بالصندوق والبنوك		-
٣٤٥٤٧		مجموع أوجه التصرف فى الأموال	٢١٥٨١	

د- تقرير مراقب الحسابات
على ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
١٩٩٧/٦/٣٠ وحسابات النتيجة
عن السنة المالية المنتهية فى ذات التاريخ

راجعنا ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية فى ١٩٩٧/٦/٣٠ البالغ مجموع كل من أصولها وخصومها ٢٢٩ مليون جنية وكذا حسابات النتيجة عن السنة المالية المنتهية فى ذات التاريخ بفائض قابل للتوزيع ٢٠,٨٠٥ مليون جنية على دفاتر ومستندات الشركة وفى حدود ما أجريناه من مراجعة واختبارات إلى المدى الملائم وما حصلنا عليه من بيانات وايضاحات رأينا ضرورتها لأغراض المراجعة ففى رأينا أن الشركة تمسك حسابات مالية منتظمة تتضمن كل ما ينص القانون والنظام الاساسى للشركة والنظام المحاسبى الموحد على وجوب إثباته فيها وأن الميزانية وحسابات النتيجة مطابقة لها وتمسك الشركة حسابات تكاليف تفى بالغرض

تم جرد الأصول الثابتة نتائجه على السجلات فى ١٩٩٧/٦/٣٠ بمعرفة الشركة وتحت اشرفنا الاختبارى وفى حدود الإمكانيات المتاحة كما تم حساب الإهلاك وفقا للقواعد والمعدلات الواردة بالنظام المحاسبى الموحد وكالمتبع فى السنة السابقة.

تم جرد المخزون ومطابقة نتائجه على السجلات فى ١٩٩٧/٦/٣٠ بمعرفة الشركة وتحت اشرافنا الاختبارى وفى حدود الإمكانيات المتاحة وتم تقييم المخزون بالتكلفة طبقا لقواعد النظام المحاسبى الموحد وكالمتبع فى السنوات السابقة.

وإزاء ما تقدم وما جاء بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية المرفقة وما تم إرساله للشركة خلال السنة من فحص مستندى فإن الميزانية والإيضاحات المتممة لها تعبر بوضوح عن المركز المالى للشركة فى ١٩٩٧/٦/٣٠ وان حسابات النتيجة تعبر عن نتائج أعمال الشركة عن السنة المالية المنتهية فى ذلك التاريخ وان البيانات الواردة بتقرير مجلس الإدارة تتفق مع ما هو مدون بالدفاتر فى الحدود التى تثبت بها عادة هذه البيانات.

معوقات التغيير وكيفية التغلب عليها

(١) البيئة الداخلية على مستوى الشركة :

كانت الإســتجابة بطيئة من بعض الأفراد لعملية التغيير ويمثل ذلك أمراً متوقعاً فى البلـدان النـاميـة حيـث المركزيـة الشـــديـدة إلى جانب ســيادة بعض المفاهيم الثقافية والموروثات الشعبية الخاطئة.

- هجرة بعض العنـاصر الفنيـة والإداريـة المتميزة للعمـل بـالقطـاع الخـاص أو بـالخارج للحصول على دخل مرتفع.
- تواضع المستوى العلمى لبعض العاملين بالإنتاج والخدمات خاصة كبار السن.
- تغليب عامل المصـــلحة الشـــخصـــية وبعض الإعتبارات العاطفية الأخرى عند اختيار العناصر المؤثرة (نقابة / أعضاء مجلس الإدارة) مما يقلل من موضوعية تلك العناصر عن أداء دورهم فى عملية التغيير بل ويتم التركيز على بعض المشـاكل الفردية لإرضـاء قاعدتهم الإنتخابية.

وحرصـاً من إدارة الشرـكة على تحجيم تلك المعوقات وآثارها الســلبية فقد قامت بتوضـيح وتحديد الأهداف بشـكل دقيق وعملت على تنمية روح الفريق وتأكيد الانتماء ووضع نظم التحفيز والإبقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد مع الإهتمام بإعداد كوادر الصــف الثانى من الفنيين والإداريين واشــتراط الحصــول على مؤهل متوســط كحد أدنى للعمالة بالأقســـام الإنتاجية عند إجراء التعيينات الجديدة ، ومع تحقيق بعض الأهداف وظهور نتائجها المباشرة على المســتوى العام والخاص تفهم معظم العاملين مغزى وأهمية التغيير والتطوير.

(٢) البيئة الخارجية التى تعمل فى ظلها الشركة.

ومعظم تلك المعوقات ناتجة عن القيود التى تفرضها بعض اللوائح والقوانين والسياسات الحكومية المتبعة ويتمثل أهمها فى :

أ - تدنى مستوى الأجور المقررة ولكافة المستويات الوظيفية.

ب- إعتماد الأقدمية كأساس للترقى.

جـ- تعدد الأجهزة الإشرافية والرقابية.

د- عدم وضوح الأسس التى يتم على أساسها تسعير الدواء خاصة منتجات شركات قطاع الأعمال.

هـ- ارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض.

و- آثار الحالة الانكماشية المترتبة على السياسات النقدية التى تأخذ بها الحكومة منذ فترة.

ونعتقد أنه بصدور قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية وتنفيذ خطوات الإصلاح الإقتصادى ووضع البرامج الجادة التى تتعامل مع آثارها ، سوف يختفى الكثير من تلك المعوقات الخارجية.

الرؤية المستقبلية وأهم ركائزها :

تطبيق معايير الجودة الشـاملة وملاحقة أحدث التطورات التكنولوجية فى صـناعة الدواء.

- إنتاج أحدث المستحضرات المستجدة فى عالم صناعة الدواء والمستندة إلى أحدث ما وصل إليه العلم فى مجال الهندسة الوراثية.
- زيادة الصادرات عن طريق : تنمية الأسواق التقليدية للشركة ، وفتح أسواق جديدة فى معظم أنحاء العالم.

فى ضوء ما قرأته عن شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية بين رسالة هذه الشركة وأهم غاياتها ، ثم تعرض بالتحليل لمجالات القوة والضعف والقرص والمخاطر المحيطة بالشركة ، مع تقديم ما تراه مناسبا من إستراتيجيات ممكنه التطبيق فى مستقبل الشركة مبرراً مقترحاتك.

الحالــة الثالثــة

هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

نشأة الهيئة ومميزاتها :

أنشئت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية فى المملكة العربية السعودية عام ١٣٩٨ هـ ونظراً لعدم توفر الامكانيات ظلت كإدارة صغيرة تابعة لرابطة العالم الإسلامى حتى عام ١٤٠٧ هــ ، ثم أصبحت هيئة مستقلة لها مجلسها التأسيسى وأجهزتها الخاصة بها. وبهدف اليئه ولتحقيق الترابط بين أهل الخير والمستحقين من المسلمين من الأيتام والمهاجرين واللاجئين والفقراء المعدمين فى العالم الإسلامى والأقليات المسلمة المحرومة عن طريق ممثليها ومكاتبها.

وتتميز هذه الهيئة بما يلى :

١- تعد أكبر هيئة إغاثية إسلامية فى العالم.

٢- تصل أنشطتها إلى ٨٠ دولة.

٣- بحكم موقعها فى المملكة العربية السعودية تحظى الهيئة بدعم الأسرة المالكة والشعب السعودى والمسلمين فى المملكة وفى العالم الإسلامى.

٤- تستفيد من امكانات لا تتوفر لغيرها من الهيئات واللجان العاملة فى مجال الإغاثة فى العالم الإسلامى لوقوعها فى رحاب هذا البلد الطاهر (السعودية)

٥- كسبت ثقة الكثير من أهل الخير فى المملكة ، وأصبحت المشكلة كيف أضمن وصول المساعدات لمستحقيها ؟ محلولة بفضل الله ثم بفضل العاملين فى الهيئة الذين يعلمون أن رأسمال الهيئة هو الإخلاص فى سبيل الله ثم كسب ثقة المحسنين.

٦- خاضـــت تجربة رائدة وهى مشرـــوع ســـنابل الخير (الصـــدقة الجارية) وهذه ثمراته تتحدث عن نفسها.

٧- كسبت ثقة المجلس الإسلامى العالمى للدعوة والإغاثة بالقاهرة أن ترأس هذه الهيئة (لجنـة الإغـاثة المنبثقة عن المجلس العالمى) ، والتى تضـــم كافة الهيئات الإســـلامية العـاملـة فى مجال الإغاثة فى العالم وأن يكون مقر هذه اللجنة هو نفســـه مقر الهيئة بالمملكة.

أهداف هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية.

١- تقديم الغوث للمســـلمين من ضـــحايا الكوارث والحروب وغيرها وحماية المســـلمين والمحافظة على عقيدتهم.

٢- الإسهام فى المشروعات الاستثمارية الإسلامية الجدية.

٣- تقديم الخدمات الصـحية والتعليمية والتدريبية والرعاية الروحية والإجتماعية للأيتام واللاجئين وفقراء المسلمين.

٤- تبنى المشروعات الصغيرة التى توفر للاجئين وفقراء المسلمين حياة كريمة.

٥- الحث على التبرع بالمال والتطوع بالجهد لمساعدتها على تحقيق أهدافها النبيلة.

التمويل :

١- مساهمات وتبرعات المسلمين من الأفراد والجهات والدول والمؤسسات الإسلامية.

٢- الزكاة التى تجمع من الأفراد ومن الشركات الإسلامية.

٣- ما يوصى به المسلمون للهيئة من تركاتهم.

٤- ربع الأوقاف التى توقف على الهيئة وعائد المشاريع المستثمرة للهيئة.

التنظيم الإدارى للهيئة :

يعد التنظيم الإدارى الجديد للهيئة من أهم إنجازات الهيئة وقد اعتمده المجلس التأسيسى عام ١٤٠٩ هـ وتم بفضل الله تطبيقه.

ويبين الهيكل التنظيمى للهيئة حجم الأعمال الكبيرة الملقاة على عاتق الهيئة وطبيعة أعمالها الفريدة من ناحية وطبيعة الأنظمة أو طبيعة العاملين (المتطوعون وموظفون ومتفرغون) من ناحية أخرى.

ويتكون الهيكل التنظيمى من الآتى :

(١) المجلس التأسيسى للهيئة :

ويقوم بوضع الخطط والبرامج والسياسات الهامة للهيئة واعتماد الميزانية العمومية وفحص التقرير السنوى وتعيين المشرف العام ومساعديه كل خمس سنوات ، ويرأس المجلس معالى الأمين العام لرابطة العالم الإسلامى.

(٢) لجنة الرقابة الشرعية :

بناء على طلب الهيئة قام سماحة الشيخ عبد العزيز بن باز بتزكية صفوة من العلماء بالإشراف على الهيئة لتكون أعمالها متفقة والشريعة الإسلامية.

(٣) لجنة الاستثمار العليا :

تضم صفوة من رجال الأعمال من أعضاء مجلس الهيئة التأسيسى ، ويتبعها قطاع تنمية الموارد والاستثمار.

(٤) الجهاز التنفيذى :

يشرف على الأعمال التنفيذية للهيئة المشرف العام الدكتور فريد ياسين قرشى كما يتولى أكثر المراكز الرئيسة فى الهيئة صفوة من السباب المتطوع المحتسب بالمركز الرئيسى والمكاتب الداخلية والخارجية ،

اللجان النسائية :

تقديراً للدور البارز للمرأة المسلمة فى التاريخ الإسلامى ولدورها فى تكوين الأسرة الإسلامية فإن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية قد أنشأت عدة لجان نسائية لهذا العمل الإسلامى الإغاثى الإنسانى ولخدمة وتنمية قدرات المرأة المسلمة والطفل المسلم فى المجتمعات الإسلامية ولاسيما الفقيرة منها ، ولقد كان لهذه اللجنة الناشئة عدة نشاطات بارزة استطاعت من خلالها تحقيق مجموعة أهداف منها عمل اعلامى جيد حيث تم التعريف بالهيئة لدى سيدات المجتمع من خلال عدة معارض ومهرجانات وأسواق خيرية أقامتها اللجنة ، كما ساهمت فى جمع تبرعات قيمة بالإضافة إلى نشاطاتها الميدانية حيث أوفدت اللجنة بالمقر الرئيسى بعض الأخوات للوقوف على أحوال الأسر الأفغانية والفلبينية والبنغلاديشية وغيرها ، كما ساهمت متطوعات من اللجنة النسائية فى مساعدة المسلمات وتوعيتهم بدينهم فى أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وبعض الدول الأفريقية.

مكاتب وفروع الهيئة

(١) المكاتب الداخلية للهيئة :

بفضــل الله تعالى وإيماناً بالدور الخيرى الذى تقوم به هيئة الإغاثة الإســلامية فى خدمة المسلمين فى العالم من الأيتام واللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة فى العالم جاءت الموافقة على أن تفتح الهيئة مكاتباً فرعية لها داخل المملكة وبفضــل الله أصــبحت هذه المكاتب تنتشر فى ٣٩ مدينة وقرية بالمملكة. وتتمثل المكاتب الرئيسية للهيئة فى المناطق والمـدن التـاليـة : المنطقـة الشرـقيـة ، الريـاض ، مكة المكرمة ، المدينة المنورة ، المنطقة الجنوبية ، الباحة ، الطائف، الجوف ، ينبع ، القصيم ، عنيزة.

(٢) مكاتب الهيئة فى الخارج :

كما أن للهيئـة مكـاتـب فى الـداخـل فـإن لهـا كذلك مكاتب خارجية تقوم بالأعمال الإغاثية فى المناطق التى هى فيها وتتمثل هذه المكاتب فى المناطق التالية :

أفغانســتان ، الفلبين ، اندونيســيا ، الأردن ، تايلاند ، سريلانكا ، بنغلاديش ، ألمانيا الغربية ، السـويد ، يوغسلافيا ، كندا ، الدنمارك ، البرازيل ، استراليا ، جزر فيجى ، الصين ، موريتانيا ، كينيا ، تنزانيا، مصر ، جيبوتى ، بنين الشعبية ، النيجر ، غامبيا، نيجريا ، أمريكا الشمالية ، ألبانيا ، أوروبا الشرقية (النمسا).

مجالات الخدمات التى تقدمها الهيئة.

تصـل أنشـطة الهيئة إلى أكثر من ٨٠ ودولة استفاد من خدماتها عشرات الآلاف من الأيتـام ومئـات الآلاف من اللاجئين والفقراء والأقليـات المســلمة فى العالم ولا ســيما فى مجالات الرعاية المختلفة وفيما يلى بعض إنجازاتها :

أولاً : الإغاثة العاجلة :

تمثل الإغاثة العاجلة مجالاً أساسياً ورئيسياً لأعمال الهيئة ونشاطاتها. وقد قامت الهيئة بدور فعال فى إغاثة ضحايا الكوارث المختلفة فى العديد من الدول منها الصومال وسيراليون وكشمير وبنغلاديش والسودان والفلبين والهند وسيريلانكا وأفغانستان وكمبوديا واللاجئين فى الطوارق فى موريتانيا والمتضررين فى ألبانيا ويوغسلافيا.

وقامت الهيئة بتأدية دور متميز فى تخفيف المعاناة عن ضحايا الخليج. فساهمت بمساعدة الأخوة الكويتيين بتعاونها مع الإمارات فى المناطق السعودية المختلفة بالغذاء والمأوى الكريم والرعاية ، ثم عملت بكل قوة لمواساة اللاجئين الأكراد وقدمت لهم الإغاثة فى المناطق الحدودية فى كل من تركيا وإيران وتعاونت مع الحكومة السعودية لرعاية اللاجئين العراقيين فى كل من مخيمى رفحاء والأرطاوية بالمملكة.

ثانياً : الرعاية الصحية.

بفضل الله تمكنت الهيئة من الوقوف إلى جانب الآلاف من المسلمين الذين تعرضوا للكوارث والحروب ، عن طريق البرامج الصحية ، ويتبع الهيئة ٩ مستشفيات و٩٨ مستوصفاً وعيادة ومعهد وتمت كفالة ١٢٧ طبيباً للعمل فى مشاريع صحية تتبع مؤسسات خيرية إسلامية مختلفة فى العالم كما تبيت الهيئة مشروع الرعاية الصحية الأولية فى بنغلاديش وإهداء الأدوية والمعدات الطبية لمسلمى الإتحاد السوفيتى وأوربا الشرقية والدول الفقيرة فى العالم الإسلامى.

ثالثاً : الرعاية الاجتماعية.

أ) كفـالـة الأيتـام : تم بحمـد الله كفالة ٣٥ ألف يتيم ونأمل أن يرتفع عدد المكفولين ٥٠ ألف يتيم بإذن الله.

ب) دور الأيتـام : يتبع الهيئة ٢٨ داراً للأيتام تقوم الهيئة بتمويلها والإشراف عليها وتقدم فيهـا كـافـة أنواع الرعـايـة للأيتام البالغ عددهم أكثر من ٥ آلاف يتيم من أيتام هذه الدور.

جـــ) رعاية المعوقين والعجزة : قدمت وتقدم الهيئة العديد من الخدمات والمسـاعدات للعجزة والمعوقين سواء من الأطفال أو كبار السن حيث لهم مرتبات شهرية أو الآلات والوسائل المساعدة على المشى والحركة. أو فى أحيان أخرى العلاج والرعاية الإجتماعية.

رابعاً : المشاريع الإجتماعية التنموية :

قامت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية بتيسير ودعم أكثر من ثلاثين مشروعاً إجتماعياً فى العديد من الدول أهمها :

أ) مراكز الطفولة والأمومة : قامت الهيئة بإنشـاء عشرـة مراكز للخدمات النسوية ومراكز الطفولة والأمومة فى العالم الإسلامى ومراكز لتعليم الخياطة والتفصيل ومازالت الهيئة تواصـل جهودها فى تأسـيس مراكز التدريب. إضـافة إلى ما تبنته فى كل من بنغلاديش والفلبين وأفغانســتان وتســتمر فى دعم العديد من مراكز تعليم الخياطة فى كل من تنزانيا ومالى وسيراليون وشرق آسيا.

ب) التدريب المهنى :

- تشرـف الهيئة على عدة مراكز للتدريب المهنى فى أفغانسـتان وكينيا وتنزانيا وموريتانيا وتشاد وبنغلاديش وقد تم تخريج عدة دفعات.

- تبنت الهيئة تقديم منح للطلاب والطالبات المســلمين فى الفلبين للدراســة فى المعاهد المهنية.

- تسعى الهيئة حالياً لإعداد مشروع لفتح مكاتب لتصدير العمالة المسلمة المتدربة من خريجى مراكز الهيئة وعبرها إلى الدول الإسلامية.

جـ) لجنة الصناعات التقليدية : أنشئت هذه اللجنة لتشجيع الصناعات الحرفية والتقليدية التى من شأنها ضمان استمرارية توفير فرص العيش والعمل لكثير من الأسر الفقيرة فى العالم الإسلامى وقد بدأت الهيئة فى تشجيع هذه الصناعة بين فئة الأيتام.

د) مشاريع تمليك الأبقار والأغنام : نفذت الهيئة مشروع تمليك الأبقار والأغنام فى فلسطين والإتحاد السوفيتى وموريتانيا ومناطق أخرى.

هـ) مشروع عربات الراكشة : تم تنفيذ المشروع فى بنغلاديش ومازال مستمراً

و) حفر آبار والمشاريع : تم حفر أكثر من ١٢٠ بئراً ارتوازياً للمسلمين فى مناطق مختلفة وتشرف وتمول الهيئة العديد من المشاريع الزراعية فى كل من الإتحاد السوفيتى وأفغانستان وبنغلاديش وبعض الدول الأفريقية.

خامساً : المناسبات الدينية الإجتماعية.

تحرص الهيئة على مشاركة الأيتام والمهاجرين واللاجئين والأقليات المسلمة الاحتفال بالمناسبات الإسلامية وإدخال الفرحة والبهجة فى نفوسهم ويبذل المتطوعون والمتطوعات فى اللجنة النسائية والمكاتب المحلية دوراً ملموساً فى هذا المجال.

أ) إفطار صائم : فى كل عام تقوم الهيئة بتبنى برنامج إفطار صائم فى العديد من الدول الفقيرة فى كل من أفريقيا وآسيا ودول الأقليات المسلمة الأخرى.

ب) الأضاحى : استفاد عدد كبير من المسلمين فى كل من آسيا وبعض دول أوربا الشرقية من مشروع الأضاحى حيث تم توزيع ما يزيد على عشرة آلاف طن من لحوم الأضاحى علاوة على ما تم ذبحه فى كل دولة.

جـــ) عيدية يتيم : مشروع تتبناه اللجنة النسائية بالهيئة بهدف إدخال الفرحة للأيتام وأطفال المسلمين المحرومين فى العالم فى يوم العيد.

سادساً : الرعاية التعليمية :

تعد الهيئة الاستثمار فى التنمية البشرية من أولويات برامجها وتقوم الهيئة بالإشراف والدعم للعديد من الجامعات والكليات والمعاهد منها الجامعة الإسلامية للعلوم والتقنية فى بيشاور - باكستان - وهى خاصة بأبناء المجاهدين الأفغان وتمنح درجتى البكالوريوس والماجستير وجامعة المخدوم الإسلامية فى الفلبين ، والكلية الأوربية للدراسات الإسلامية فى فرنسا ، وكلية ماجبوراكا فى سيراليون ومعهد سيد الشهداء حمزة ومعهد سلمان الفارسى فى بيشاور وكثير من المعاهد والمدارس الأخرى المنتشرة فى جميع البلاد الإسلامية ومواطن الأقليات المسلمة.

وتتبع الهيئة فى مجال التعليم عدة لجان متخصصة وتقدم لجنة الإعانات الدراسية ٧٩٦ إعانة دراسية شهرية لطلاب من ٥٢ دولة منهم ٤٩ طالب جامعى يدرسون تخصصات مختلفة ، وتكفل لجنة المعلمين ١٤٨٦ معلماً موزعين على ٤٣ دولة وتواصل لجنة المناهج لإعداد وتطوير المناهج فى عدة مناطق فى العالم الإسلامى.

سابعاً : نشر الدعوة وكتاب الله والإهتمام بالمساجد.

حرصت الهيئة على المحافظة على هوية المسلمين وبصفة خاصة اللاجئين والأقليات المسلمة ، ومن أجل رعايتهم روحياً أنشأت عدة لجان متخصصة :

أ) لجنة الدعوة الإسلامية : بدأت لجنة الدعوة الإسلامية بالهيئة برنامج كفالة ٣٥٠ داعية موزعين على ٣٠ دولة ، وقد عقدت اللجنة عدة دورات للأئمة والدعاة وخاصة فى مناطق الأقليات المسلمة ، وقدمت دعماً للدراسات العليا الشرعية بجامعة الشريف هداية الله الإسلامية فى أندونيسيا وزودت مكتبة الجامعة بأمهات المراجع الشرعية والعربية.

ب) لجنة القرآن الكريم : تقوم لجنة القرآن الكريم بدعم ١٦٦٦ حلقة لتحفيظ القرآن الكريم وعدد طلابها ٧٠ ألف طالب نأمل أن يزيدوا بمساعدتكم إلى مائة ألف طالب إن شاء الله.

جـ) لجنة رعاية المسلمين الجدد : تهتم هذه اللجنة بالصفوة من المسلمين الجدد والذين يحتاجون لرعاية خاصة وقد أقامت الهيئة عدة دورات لتثقيفهم وتعريفهم الإسلام.

د) لجنة المساجد : قامت الهيئة ببناء ما يزيد على ٧٤٧ مسجداً فى مختلف العالم وهناك العديد من المساجد تحت الإنشاء. كما تقوم الآن بالتخطيط لبناء العشرات من المساجد فى أوربا الشرقية والجمهوريات الإسلامية. كما قامت بترميم واستكمال ١٨٢ مسجداً فى هذه الدول وفى دول الأقليات الأخرى.

فى ضوء ما قرأته عن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية المطلوب :

١- وضح رسالة الهيئة وبين غاياتها الرئيسية

٢- تناول أهم الجوانب التى يجب دراستها داخليا وخارجيا بما ينتج تحديد القوة والضعف والفرص والمخاطر.

٣- إذا كنت من المسئولين بالهيئة ما الذى يمكن أن تقترحه للتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.

الحالـــة الرابعـــة

رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد

أمامـك بعض العبـارات التى يمكن أن تمثـل رســالة لمنظمة ما. والمطلوب منك أن توضـح باختصـار رأيك فى كل منها : أهى صـحيحة أم خاطئة ، ولماذا ؟ وما التعديل الذى تراه مناسباً لتصبح صياغة الرسالة صحيحة ؟

	صحيحة أم لا ولمــــاذا ؟	التعديل الذى تراه لتصبح صياغة الرسالة صحيحة
نحن نسعى إلى البقاء		
نحـن نعمـل فى ميـدان الأعـمال للحصـول عـلى دخـل يمكننـا من الاستمرار فى السوق		
يمثل الربح المرتكز الرئيسى لجميع أنشطتنا ومهامنا		
نحن نخطط لزيادة خدماتنا عما كانت عليه فى الماضى		
يمثل العملاء محور إهتمامنا ونسعى لإشباع احتياجاتهم		
نحـن نعمـل عـلى تقـديم منتجـات ذات جـودة عاليـة وسـعر مقبــول ونســعى لتحقيــق ذلـــك بتقليـــل التكـــاليف والاسـتخدام الأمثـل للآليـة والالتـزام بأفضـل عنـاصر المـوارد المادية والبشرية		
نسـعى لمضـاعفة حصـتنا فى السـوق خـلال السـنوات الثلاثـة القادمــة وتقليــل تكــاليف الوحــدة وذلــك ســوف يــؤدى لتحقيق عائد اضاف		

	صحيحة أم لا ولمـــاذا ؟	التعديل الذى تراه لتصبح صياغة الرسالة صحيحة
نسعى لزيـادة أرباحنـا السـنوية بمقـدار ١٠% بمـا يسـاعدنا عـلى افتتـاح ٣ فـروع جديـدة وخدمـة العمـلاء بطريقـة أفضل		
العمـــلاء هـــم محـــل اهتمامنـــا لـــذلك فرســالتنا تتمثـــل فى تنويـــع المنتجـــات المقدمـــة حتـــى يمكننـــا تحقيـــق المنـــافع لهـــم ، ومـــنهم ، وزيادة المقدم لكل عميل من منتجات		
تيسـير المعـاملات فـيما بـين أفـراد ومـنظمات المجتمـع، ومـن خـــلال قبـــول الودائـــع بمختلـــف أنواعهـــا ، وممارســـة عمليـــات التمويـــل والاســـتثمار وتقـــديم الخـــدمات المصرفية والالتزام بالمسئولية الاجتماعية		

الحالــة الخامســة

من فضلك... حدد رسالتك

فى ضوء ما درسته عن عناصر الرسالة الفعالة قيِّم رسائل المنظمات التالية :

١ - رسالة شركة كوكا كولا Coca-Cola

نعتقد أننا سنواصل العمل خلال فترة التسعينيات لكى نصبح القوة الرائدة لصناعة المياه الغازية فى كل الدول التى يمكن تحقيق ذلك فيها من الناحية الإقتصادية. وسنستمر فى التأكيد على أهمية جودة منتجاتنا فى جميع أنحاء العالم ، وكذلك تحسين نصيبنا فى السوق كما ستحافظ منتجاتنا بقطاع الأغذية على موقع الصدارة بهذه الأسواق وخصوصاً بالولايات المتحدة ، وسنعمل أيضاً لنصبح قوة مؤثرة فى مجال البضائع الإستهلاكية المعبأة وكذلك لا نستبعد إمكانية تقديم خدمات أخرى ملائمة لنفس المستهلكين ، حيث يمكن الإتجاه لصناعات أخرى لا نعمل فيها حالياً ، ولكننا لن نشرد بعيداً عن نقاط قوتنا الرئيسة المتمثلة فى صورتنا الممتازة والايجابية الراسخة فى ذهن المستهلكين ، ونظام الإمتياز الفريد الذى لم يسبقنا إليه أحد ، والحرص على الإتصالات الوثيقة والإلمام بالمعلومات عن ظروف أفرع الشركات المحلية المنتشرة فى جميع أنحاء العالم ، وفى إختيار مجالات عمل جديدة ، من الضرورى أن تتوفر لكل سوق قدرة كافية وفعلية للنمو والإتساع كشرط أساسى لعملية الإقدام على العمل فى هذا السوق. فنحن لا نرغب المشاركة فى صراعات بسوق راكد لهذه المجالات الجديدة ، بوجه عام نحن لا نستهدف العمل فى الأسواق الصناعية. وأخيراً ، سنواصل دون كلل الدراسة والبحث عن الخدمات التى تكمل خطوط الإنتاج والتى تتناسب مع صورة عملائنا.

عملاؤنا : ستلتزم إدارة الشركة - على كافة المستويات - بتقديم الخدمة على أكمل وجه ممكن لكل من المستهلكين وتجار التجزئة وأنظمة التوزيع بالجملة التى تمكننا من الوصول إلى عملائنا ، هذه هى مجموعة غاياتنا الرئيسة ، حيث يمثل العالم بالنسبة لنا مجالاً للتنافس وينبغى تحقيق العديد من الإنتصارات التسويقية.

المساهمون : سنظل ملتزمون بمسئوليتنا تجاه المساهمين ، والحفاظ على إستثماراتهم وتعزيز ثقتهم بالشركة ، وشخصيتها وصورتها.

الخط الرئيسى الذى ننتهجه (Our Bottom Line) : الإلتزام بتحقيق الأهداف الإقتصادية بصورة متوافقة ، والزيادة الفعلية للأرباح وخصوصاً خلال فترات التغيرات الإقتصادية السريعة وغير المؤكدة والحفاظ على قوة الميزانية العمومية والوضع المالى حتى نستطيع الصمود فى مواجهة أى مشكلات الإقتصادية طارئة ، بالإضافة إلى تمكننا من الاستفادة المثلى من اقتناص الفرص التى تتمم عملنا القائم وتزيد من الأرباح ، وعائد الإستثمار.

العاملون : أخيراً دعنا نعلق على هذه الرؤية فى ضوء تأثيرها على أسلوب حياتنا ، أو سلوك العمل ككيان عمل عالمى قابل للتحقيق. فقد سبق الإشارة إلى قيمتى الشجاعة والإلتزام اللذين لا يمكن الإستغناء عنهما خلال فترة الثمانينيات وفى هذا الصدد نود إضافة قيمتى التكامل والمشروعية والتأكيد على أهمية تغلغل هذه القيم الأربع مجتمعة فى كافة أنشطة المنشأة ، وذلك حتى ينتج عن سلوكنا قادة ، ومدراء جيدين والأهم من ذلك منظمى مشروعات. وكذلك نرغب فى تطوير سلوك الأخذ بزمام المبادرات بديلاً عن الإكتفاء بردود الفعل والتشجيع على خوض المخاطرات الفردية البارعة. وكشركة عالمية يعمل بها موظفون متعددو الجنسيات والثقافات ، يجب

تعزيز فكرة الأسرة العالمية التى تعد جزءاً من تقاليد الشركة. هذا بالإضافة لإتاحة فرص متساوية للتقدم والتطور والإرتقاء من خلال الشركة ، وسيرتكز هذا التقدم فقط على قدراتهم وطموحاتهم وإنجازاتهم.

٢- رسالة شركة فورد موتورز FORD Motors :

تعد شركة فورد موتورز ثانى أكبر شركة صناعية ، وثانى أكبر شركة سيارات فى العالم ، وتعمل الشركة فى مجالين أساسيين هما المجال الصناعى الأتوماتيكى ومجال الخدمات المالية ، ويعمل بالشركة (٣٦٧٠٠٠)عامل وموظف يخدمون العملاء فى أكثر من ٢٠٠ دولة وقطر ، وتتعدد الأعمال الأخرى للشركة ومنها المجالات الالكترونية ، والزجاج ، والبلاستك ، والمسبوكات ، والخدمات ، وإعادة هيكلة الأجزاء، والعمليات والاتصالات الفضائية ، ونظم السلامة والدفاع... وغيرها.

وتتركز رسالتنا فى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من أجل الوفاء باحتياجات العملاء ، وتحقيق ازدهار الشركة ، وتوفير عائد معقول لحاملى الأسهم وملاك الشركة ، ونعتقد أنه من أسس نجاح الشركة الالتزام بالقيم الرئيسة التالية :

(١) العاملون : تمثل مواردنا البشرية مصدر قوتنا ، فالعاملون هم عقل الشركة ، وهم الذين يحددون مكانتها ونشاطها وقدرتها ، وتمثل المشاركة والعمل الجماعى جوهر العلاقات الإنسانية.

(٢) المنتجات : منتجات الشركة هى النتيجة النهائية لجميع مجهوداتنا ، ولذلك يجب أن تقدم منتجاتنا أفضل المنافع للعملاء على مستوى العالم

(٣) الأرباح : الأرباح هى المقياس النهائى لدرجة الكفاءة فى الوفاء بإحتياجات العملاء على أفضل نحو ، وكذلك فإن الأرباح أمر هام للغاية من أجل الإستمرار وتحقيق التقدم.

(٤) مبادئ إرشـــادية : وضـــع الجودة فى المقام الأول : لإرضـــاء العميل يجب أن تحتل الجودة رقم واحد فى أولوياتنا.

(٥) التمركز حول العملاء فى كل ما نقوم به من أعمال : يجب وضـع العملاء نصب أعيننا فى كـل مـا نقوم بـه من أعمال ، مما يلزمنا بتقديم منتجات وخدمات على نحو أفضل من منافسينا.

(٦) التطور المسـتمر هو عامل جوهرى وراء نجاحنا : ضرورة العمل بجد من اجل تحقيق الإمتياز فى كل ما نقوم به من أعمال سـواء من حيث سلامة المنتجات وجودتها ، أو القدرة التنافسية ، أو القدرة على تحقيق الأرباح.

(٧) مشـاركة العاملين فى أسـلوب حياتهم : لا بد أن نعمل جميعاً بروح الفريق ، ونعامل بعضنا البعض بثقة وإحترام.

(٨) اعتبـار التجـار والممولين شركـائنـا : ينبغى الحفـاظ على علاقات المنفعة المتبادلة مع التجار والممولين ، وكل منهم مرتبط بنطاق عمل الشركة.

(٩) لا يمكن مطلقاً الوصـول لحل وسط فيما يتعلق بالمبادئ : يجب أن تتبع جميع فروع شركتنـا فى أنحاء العالم أســلوباً مســئولاً إجتماعياً ، يحث على إحترام مبـادئهـا ومســاهماتهـا الإيجابية من أجل المجتمع ، فأبوابنا مفتوحة للرجال والنســاء على الســواء دون تمييز عنصرــى وبغض النظر عن الأصول العرقية والمعتقدات الشخصية.

٣- رسالة شركة ذالى ZALE Corporation

يتمثـل عملنـا فى تجـارة التجزئة ، وتجارتنا موجهة لخدمة الأفراد ، إن مســئولياتنا موجهـة نحو العـديـد من المجموعات المهمة من الأفراد ، وأول مســئولياتنا موجهة نحو عملائنا_، فبدونهم لا وجود لنا ، فنحن نجتهد لنبادر بتلبية الإحتياجات المتعددة لمختلف فئات العملاء ، ونقدم أفضـل الأنواع بطريقة تسـهم فى إشباع احتياجات العملاء ، ونهتم بالقيمة التى يحصـل عليها العميل بحيث تمتد لتشـمل الجودة المناسبة والسعر التنافسى والتسـليم بثقة واقتدار. أما مسـئوليتنا الجوهرية تجاه الملاك ، فتنعكس فى صـورة سعينا للحصـول على أكبر عائد على الاستثمار ، وذلك من خلال تنمية الأرباح ،وشعورنا العميق بمسـئوليتنا تجاه مواردنا البشرـية يجعلنا نعمل على تحقيق المسـاواة والعدالة فى توفير فرص العمل والترقية المناسـبة ويدفعنا للسـعى نحو خلق وإعداد البيئة المناسـبة للعمل وعلى مكافأة العاملين الذين يسهمون فى نجاح الشركة.

ونحن ملتزمون بـالصـــدق والأمـانـة فى جميع علاقـاتنـا مع الموردين، ودائمـاً نقيم الموردين على أسـس الجودة والسعر والخدمة ، ونحن نهتم أيضاً بتنمية وتطوير المجتمع كمتطلـب جوهرى وهـدف قـابـل للتطبيق ونـدعم المشرـوعات الخيرية والاجتماعية فى المجتمع ، ونحن نؤمن بنظام المشروع الحر وبالديمقراطية الأمريكية.

الحالة السادسة

شركة سارة للسيراميك

بإعتبارك مديراً لشركة سارة للسيراميك والأدوات الصحية التى تمارس نشاطها منذ عام ١٩٨٠ ، وإجتمعت مع اثنين من مساعديك لوضع إستراتيجية تسويقية لمنتجات الشركة خلال عشر سنوات قادمة ، ترى ما هو التصور العام ، وما هى الخطوط العريضة لتلك الإستراتيجية ، يمكنك الإسترشاد بالنقاط الموضحة فيما يلى والجدول المبين لإعداد تحليل SWOT.

- رسالة شركة سارة للسيراميك : ....
....
....
....

- الغايات الأساسية : ....
....
....
....

- أهداف الشركة : ______________________________________
____
____
____
____

العوامل الرئيسة	المتغيرات الدالة لكل عامل (الموقف الحالى)	الوزن النسبى	التطور المتوقع خلال الفترة القادمة
الفرص	١- ٢- ٣- ٤-		
القوة	١- ٢- ٣- ٤-		
المخاطر	١- ٢- ٣- ٤-		
الضعف	١- ٢- ٣- ٤-		

التوجهات الإستراتيجية التى أقترحها لوضع إستراتيجية تسويقية خلال الفترة القادمة :

....

....

....

....

....

....

الحالــة السابعــة

شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل

تعد شركة قزاز من أشـهر الشركات المتخصـصة فى تسويق منتجات أدوات التجميل والعطورات على مسـتوى المملكة العربية السـعودية ، وتتمتع بشـهرة واسـعة من حيث جودة المنتجـات التى تقوم بتســويقهـا ومن حيـث الإهتمام بـالعملاء وطريقـة عرض للمنتجات والعروض الممنوحة على المنتجات ، وكذلك من حيث الانتشار الجغرافى لفروع الشركة فى أماكن متفرقة مما يسهل على المستهلك الحصول على ما يريده.

وقد لوحظ على فرع الشركة بمدينة أبها معاناته من عدم إقبال المسـتهلكين بشـكل يتوافق مع شـهرة الشركة لدرجة أن المركز الرئيسى قام بتخفيض عدد العاملين فى الفرع نظراً لقلة عدد المستهلكين الذين يرتادون منافذ التوزيع. ومن أجل التعرف على الأسباب التى جعلت المسـتهلكين لا يقبلوا على الفرع بشـكل يتلاءم مع الشـهرة الواسـعة للشركة على مســتوى المملكة ، أرســل المركز الرئيسى أحد الباحثين لزيارة الفرع لعله يلتمس السـبب فى ذلك فوجد أن الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عدد الأفراد الذين يرتادون المنافذ خاصـة فى فترات المسـاء ، وكذلك وجد أن هناك عروض على المنتجـات ، ومن حيـث الموقع وجد أنه مناســب حيث يتوســط المدينة وهناك موقف للســيارات متوفرة بالقرب من الفرع وكذلك يتميز الفرع بالتجهيزات الداخلية الجيدة ، ولاحظ الباحث الكثير من العناصر التى تعمل على كسب ود المستهلك

واستوقف الباحث طريقة البائعين فى الفرع وأسلوب تعاملهم مع العملاء ، إذ كانت سـيئة بعض الشـئ وذلك من خلال عرضـهم للمنتجات وتعريف المسـتهلك بها فالبائع

ينزعج إذا طلب المستهلك رؤية عدة أنواع من العطور، وكذلك فالبائع يعتقد أن المستهلك قد أتى إلى الفرع لكى يضيع وقته ، ولم يلاحظ الباحث

على البائعين نوعاً من الكياسة وحسن المعاملة مما يشجع المستهلك على الشراء ، كل ذلك انعكس على شهرة فرع الجنوب بخلاف باقى فروع المملكة مما أدى إلى عدم إقبال المستهلكين بشكل جيد ويتوافق مع شهرة الشركة العريقة.

وبناءاً على ذلك إقترح الباحث ما يلى :

أولاً : إقامة دورات تدريبية للعاملين فى فرع الجنوب من أجل تزويدهم بالمهارات البيعية اللازمة.

ثانياً : إعادة تشكيل العاملين بالفروع بحيث يتم نقل العاملين من فرع لآخر.

ثالثاً : اختبار قدرات العاملين قبل التعامل مع المستهلكين حتى لا ينعكس ذلك على شهرة الشركة ككل.

المطلوب :

(١) صمم رسالة شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل.

(٢) وضح غايات وأهداف الشركة.

(٣) قيم عوامل البيئة الداخلية للفرع مبيناً نواحى القوة والضعف.

الحالــة الثامنــة

الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم

أنشئت الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم فى عام ١٩٨٠ فى البحرين لإنتاج الأنواع المختلفة من منتجات الألمونيوم ، وقد واجهت الشركة بعض المصاعب المالية عند بدء أعمالها ، ولكنها استطاعت أن تدفع بحجم أعمالها إلى الأمام خصوصاً بعد أن حصلت من الحكومة على إعانة دعم ، وقد اتسمت منتجاتها بالجودة وانخفاض التكلفة مما أنعكس أيضاً على سمعتها فى مجال الصناعة وفى الأسواق الاستهلاكية ، وتصدر الشركة حوالى ٦٠% من إنتاجها إلى الخارج ، وتحصل الدول العربية على ٥٥% مما تصدره الشركة تقريباً.

وفى عام ١٩٩٥ قامت إدارة الشركة بتحليل البيئة الداخلية خاصة ما يتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات للتعرف على معدلات الكفاءة الإنتاجية ، وقد توصلت النتائج إلى ما يلى :

١- إنخفاض فى إنتاجية العاملين بلغت نسبة ١٠% عن المتوسط فى السنوات الخمس السابقة.
٢- زيادة نسبة إنخفاض الكفاءة الإنتاجية فى العنابر التى يزداد فيها نسبة العمال القدامى إلى العمال الجدد.
٣- تعد النسبة منخفضة فى عنابر الإنتاج التى يشرف عليها مشرفون حصلوا على برامج تدريبية فى أساليب الإشراف المختلفة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية.
٤- زيادة فى معدلات غياب العمال عموماً والعمال الجدد بوجه خاص.

٥- رغم استخدام المشرفين الأساليب الرادعة لمنع العمال من الغياب (مثل الخصم من المرتبات ، الحرمان من المكافآت ، العلاقات السيئة بين الزملاء والمشرفين) إلا أن معدلات الغياب استمرت فى الزيادة.

٦- انخفضت نسبة الغياب بين العمال القدامى مقارنة بالعمال الجدد.

٧- ازدادت نسبة الحوادث أثناء الإنتاج بشكل واضح فى ٦ شهور الأخيرة.

٨- تعطى الشركة فترة راحة للعمال أثناء كل وردية للتغير والحصول على بعض المأكولات والمشروبات ، ولكن لوحظ أن بعض العمال ينتهزون فرصه خروجهم فى فترة الراحة ، ثم لا يرجعون إلى أعمالهم ثانية ، مما أثر على انتظام تشغيل جداول الإنتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية للآلات.

٩- تميز منتجات الشركة يجعلها تتعاقد على منتجاتها لستة أشهر قادمة على الأقل ، وتود الشركة تدعيم علاقاتها مع عملائها لأن السوق يشهد منافسة شديدة نتيجة دخول منافسين جدد.

١٠- عدد العاملين بالشركة يكفى لتشغيل خطوط إنتاجها ويتم توزيعه على ورديات العمل ، ولولا كفاية عددهم وزيادته أحياناً عن المطلوب لحدثت الكارثة ، هذا ويتميز معظم العاملين بالمهارة فى أداء الأعمال.

وقد دعى رئيس الشركة إلى اجتماع بهيئة المديرين لدراسة الموقف وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول.

المطلوب :

مناقشـة الحالة السـابقة ودراسـة الموقف الذى تواجهه الشركة بحيث يتضـمن العناصر التالية :

(١) تشخيص المشكلة. وما إذا كان هذا التشخيص يحتاج إلى بيانات أضافية أم لا ؟

(٢) تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة.

(٣) تحديد نقاط الضعف والقوة فى الشركة ، وما يمكنك أن تلمسه من فرص أو مخاطر متاحة بالبيئة.

(٤) ما هى الأبعاد الواجب مراعاتها لحل مشكلة هذه الشركة ؟ حدد الجهات المسئولة.

الحالـــة التاسعـــة

شركة النصر للأجهزة الكهربائية والالكترونية (فيليبس)

تأسست الشركة عام ١٩٣٠ باسم فيليبس أورينت ش. م. هولندية وكان النشاط قاصراً على إستيراد بعض البضائع الكهربائية تامة الصنع.

فى عام ١٩٤٤ تم لأول مرة إنتاج المصابيح الكهربائية ماركة فيليبس محلياً وفى عام ١٩٤٧ أقامت الشركة مصنعاً لإنتاج المصابيح الكهربائية بالإسكندرية بطاقة إنتاجية لا تتعدى ٣ مليون مصباحاً سنوياً. تدرج التوسع إلى أن أصبحت الطاقة الإنتاجية المتاحة فى عام (٩٣ / ٩٤) ٧٥ مليون مصباح وينتظر زيادتها فى نهاية الخطة الخمسية إلى ١١٥ مليون مصباح سنوياً.

وفى عام ١٩٥٦ أنشأت الشركة أول مصنع فى الشرق الأوسط لتجميع أجهزة الراديو والجرامو‌فون. خضعت الشركة للقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦١ بتأميم رأسمالها بنسبة ٥٠ % ودخلت القطاع العام تحت اسم شركة النصر للأجهزة الكهربائية (فيليبس) ش. م. م.

فى يناير ١٩٨٠ صدر قرار رئيس الوزراء رقم ١٧ باعتماد النظام الأساسى للشركة تمثل منتجات الشركة علامة فيليبس التجارية ذات الشهرة العالمية وتحصل على المعونة الفنية من شركة فيليبس الهولندية. وتعتبر الشركة أكبر تجمع من العاملين ذوى مستوى رفيع من العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة فى مجال صناعة المصابيح الكهربائية وأجهزة الراديو والتلفزيون بالإضافة إلى الأجهزة المنزلية والثلاجات والغسالات الكهربائية وأحد مراكز الإنتاج الضخمة والرائدة فى الصناعات الكهربائية حيث يتم استخدام أحدث ما وصل إليه من تكنولوجيا متقدمة فى تلك المجالات.

الأنشطة الإنتاجية بالشركة :

أولاً : مصنع الزجاج والذى يقوم بإنتاج الأغلفة الزجاجية والمستخدمة فى صناعة المصابيح بالإضافة إلى المواسير الزجاجية والمستخدمة فى صناعة اللمبات الفلورسنت بنوعيها (TLD - TL) والطاقة الإنتاجية لمصنع الزجاج ١١٠ مليون غلاف زجاجى (بالونة) سنوياً بالإضافة إلى ١٠ مليون ماسورة زجاجية سنوياً لإنتاج اللمبات الفلورسنت.

ثانياً : مصنع اللمبات العادية والذى يعد أكبر مصانع إنتاج اللمبات فى الشرق الأوسط وأفريقيا كما يعد أحد أكبر مصانع إنتاج اللمبات فى العالم حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية بالتشغيل نظام الورديتين حوالى ٧٥ مليون لمبة سنوياً وتصل الطاقة الإنتاجية إلى حوالى ١١٥ مليون لمبة سنوياً فى حالة التشغيل بنظام الثلاث ورديات يومياً.

ثالثاً : مصنع اللمبات الفلورسنتو الذى يوجد به خطى إنتاج تصل الطاقة الإنتاجية له إلى ١٠ مليون لمبة فلورست سنوياً وهو يعمل بنظام الورديتين.

رابعاً : مصنع الصوتيات والمرئيات والذى بدأ إنتاجه عام ١٩٥٦ بإنتاج أجهزة الراديو التى تعمل بالصمامات إلى أن وصل تدريجياً لإنتاج أحدث الأجهزة من الصوتيات والمرئيات التى تساير التطور الهائل فى نظام الإرسال والاستقبال وينتج المصنع حالياً أجهزة التلفزيون الملون الذى يعتبر من أحدث ابتكارات وتصميمات شركة فيليبس العالمية والتى تتمشى مع نظم الإرسال الحديثة.

خامساً : مصنع الأجهزة المنزلية الكبيرة الذى بدأ إنتاجه فى أواخر عام ١٩٨٣ بإنتاج الثلاجات فيليبس تروبيكا المتطورة سعة ٩,٥ قدم باب واحد وتم إنتاج الثلاجة ١٤,٥ قدم ٢ باب وتم إنتاج الثلاجة ١٦ قدم ٢ باب كما يقوم المصنع بإنتاج الغسالة الكهربائية الأوتوماتيكية ذات التحميل الرأسى وكذلك إنتاج الغسالة الأوتوماتيكية ذات التحميل الأمامى.

يجب ألا نغفل النشاط السادس وهو مراكز خدمة وصيانة منتجات فيليبس والذى يغطى جميع أنحاء الجمهورية لخدمة عملائنا الكرام.

التطورات التى حدثت خلال الفترة الأخيرة.

وأهم التطورات التى حدثت خلال الفترة الأخيرة فنذكر على الصعيد الفنى تحديث قسم إعداد الخلطة بمصنع الزجاج باستخدام تكنولوجيا متقدمة استخدم فيها الكمبيوتر فى عملية إعداد أوزان الخامات طبقاً للمواصفات الموضوعة بصورة أوتوماتيكية لتلافى الخطأ البشرى بالإضافة إلى إعداد الخليط بصورة دقيقة فائقة. كما يتم التأكد من أبعاد المنتج (الأغلفة والمواسير الزجاجية) عن طريق القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذى يحدد مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المطلوبة كما يتم إعداد خرائط الجودة والتى تتيح مراجعة أفضل للعمليات الإنتاجية. أما فى مصنع اللمبات العادية فقد تم تركيب خط إنتاجى متطور تصل سرعته إلى ٣٦٠٠ لمبة فى الساعة بالإضافة إلى ١٢ خط إنتاجى تم تحديثهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة فى إنتاج اللمبات وتم تركيب وحدة الدهان الألكتروستاتيكية ذات التكنولوجيا الحديثة المتقدمة وقد تم إنتاج لمبات جديدة عالية الجودة طبقاً للمواصفات العالمية وهى لمبات السوفتون الملونة والبيضاء ، وكذلك لمبات السوفتون الشمعة بالإضافة إلى لمبات السوبرلوكس واللمبات العاكسة العادية والملونة.

أما مصنع اللمبات الفلورسنت فقد تم إعداد خطى الإنتاج للمبات (TL- TLD) والموفرة للطاقة لتغيير أى من المجموعتين لإنتاج لمبات TL العادية أو اللمبات TLD لتوفير المرونة الكاملة لإنتاج إحتياجات السوق.

الطريق لتحقيق الجودة الشاملة :

لما كانت الصناعات التى تنتجها الشركة تتطلب إلمام كبير بعلوم التكنولوجيا المتداخلة فى المجالات المختلفة وكذلك توافر المعرفة والخبرات فى تلك المجالات كان لزاماً على الإدارة العليا الإهتمام بالعنصر البشرى والذى أمكن عن طريقه التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة الحديثة إحداث التغيير الجوهرى فى طريقة التفكير وطرق العمل معاً ففى منتصف عام ١٩٨٥ بدأت شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية برنامج تحسين الجودة بالاستفادة بالخبرات المكتسبة لشركة فيليبس العالمية وتحت إشرافها والتى بدأت برنامج تحسين الجودة فى أكتوبر ١٩٨٣. وذلك لضمان إستمرار شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس) إلى الأحسن والتى توفر المنتج المتميز ذا الجودة العالية والأفضل والذى يتيح الخدمة فى سوق مفتوح ووجود منافسة شديدة من منافسين أقوياء. لذا كان من الضرورى تحقيق نظام يسمح بتطوير مستمر يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق منتج متميز ذا جودة عالية بأقل تكاليف وعلى هذا كان لا مفر من سرعة البدء فى تنفيذ برنامج تحسين الجودة على اتساع الشركة.

وفى أوائل شهر مايو ١٩٩٠ أصدر رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ميثاق عمل يحدد فيه أهداف وسياسة الشركة وكذلك البدء فى تنفيذ برنامج لتحسين الجودة على اتساع الشركة. فمن العناصر الهامة لتحسين الجودة توصيل سياسة الشركة وخططها وأهدافها لكل مستويات الشركة فكان من الضرورى تحديد أين نقف والى أين نريد أن نكون فى المستقبل القريب والبعيد وهذا يعنى أن نوضح ونناقش أهدافنا فى كل مرحلة ومستوى بمستوى حتى لا تكون السياسة مجرد ألغاز للمستويات المختلفة فنفقد فيها المساعدة الإيجابية لتحقيق الأهداف.

فأعضـاء الإدارة العليا يعرفون جيداً ما هى الأهداف ولكن من الضرـورى السـماح للمسـتوى التالى لتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف. وهذه العملية تسـتمر لأسـفل سلسلة الإدارة فهى عبارة عن حركتين فى اتجاهين متضادين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهـذا هو السـبيـل الذى قاد فى النهاية إلى تنفيذ خطط وأهداف العمل والتى تكون مـدعومـة من الجميع بـدون حـدوث أى احتكـاكـات بين فرد وآخر فالكل يدفع فى نفس الاتجاه لتعظيم محصـلة العمل. وبالتشجيع المستمر أمكن التخلص من العديد من العادات غير الصـحية وتحويلها إلى سـلوك جديد وذلك بالاهتمام بالتدريب على الطرق والأسـاليـب العلميـة للعمـل كفريق متكامل لحل المشـاكل وتحقيق التطوير المطلوب والمسـتمر فى المجالات المختلفة. فقد تم إرسـال العديد من العاملين للتدريب فى الخارج كما تم اسـتقـدام خبراء للتدريب فى الداخل بالإضـافة إلى تشـجيع التدريب الداخلى للعاملين. (المسـتوى الأعلى يقوم بتدريب المستوى الأقل). ففى شهر يونيو ١٩٩٠ دعت الشركة الخبير الهولندى مسـتر ديفريز لإلقاء مجموعة من المحاضرات لشرح نظام توكيد الجودة (ISO 9004) والتى بهـا يمكن التعرف على نقاط الضـعف فى جميع مجالات العمل فى المنشـأة الصـناعية بالإضافة إلى وضع أسس لإمكانية التحسين والتطوير المستمر بغية الوصـول إلى مستويات أفضل وذلك عن طريق الإهتمام بالمراجعة الذاتية والداخلية للأنشطة المختلفة للشركة

وفى أوائل يوليو ١٩٩٠ قرر رئيس مجلس الإدارة طبقاً لمتطلبات النظام تشكيل لجنة عليا لتقييم وتحسـين الأداء بالشركة وتحت رئاسـته وبعضـوية جميع رؤسـاء القطاعات وذلك لتقييم الأداء بالقطاعات المختلة وتحديد الحلول المناسبة للتحسين المستمر لمستوى الأداء فى جميع المجالات وعلى كافة المستويات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

وإسـتكمالاً للمسـيرة وفى أغسـطس ١٩٩٠ دعت الشركة أحد الخبراء المصريين لإدارة ندوة عن تحسين الجودة فى الأداء والتنظيم ، وفى فبراير ١٩٩١ دعت الشركة أحد الأساتذة المتخصصـــين لإلقاء محاضرة أخرى عن طريق تطبيق نظم الجودة الكلية وإعداد دليل الجودة ، وذلك للسـادة رؤساء القطاعات ومديرى العموم بالشركة ، وعلى نفس الطريقة ، وفى ديسمبر ١٩٩١ دعت الشركة مستر بريمر (Mr. Primer) خبير منظمة الـ (I S O) لإلقـاء محـاضرة موضـــوعهـا التوحيـد القيـاسى والنظـام العالمى للجودة وقد كانت تلك المحاضرات هى ركن الزاوية لتفكير متميز وإنطلاقه جديدة لتنفيذ نظم الجودة الكلية.

الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9000).

وفى ينـاير ١٩٩٣ قرر رئيس مجلس الإدارة إعـداد الشر ـكـة لتطبيق متطلبات توكيد الجودة (ISO 9000) والحصـول على شـهادة من جهة دولية معتمدة تفيد ذلك ، وتم التعاقد مع مؤسـسة كيما (KEEMA) وهى مؤسسة هولندية مرخص بها بمنح شهادة توكيـد الجودة طبقـاً لنظـام (ISO 9000) بما يفيد أن النظام المعمول به متطابق مع متطلبـات نظام توكيد الجودة وذلك بعد مراجعة لجميع نواحى النشـــاط داخل قطاع الإضـاءة بالشركة وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الرئيسية برئاسة رئيس مجلس الإدارة وبعضـوية كل من رؤساء القطاعات بالشركة ومديرى عموم المصانع ، وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الفرعية (على مسـتوى المصانع) برئاسة مديرى العموم وعضوية مديرى الإدارات المختلفـة. وتم وضـــع خطـة زمنية للتنفيذ والتى تطلبت ٩ أشـــهر والتى بدأ تطبيقها إعتباراً من شـهر مارس ١٩٩٣ وتم إعلان مؤسـســة كيما بالمخطط وأن الشر ـكة سوف تكون جاهزة للمراجعة الخارجية فى ديسمبر ١٩٩٣.

وقامت الشركة باختيار أحد المهندسين كي يكون مسئولاً عن تطبيق النظام ومراجعاً مركزياً لتنفيذ المراجعة الداخلية طبقاً لمتطلبات نظام توكيد الجودة وقد حصل المراجع المركزى على شهادة معتمدة من برنامج المملكة المتحدة القومى لمقيمى نظم الجودة مما يتيح جدية وسلامة القيام بالمراجعة الداخلية والحفاظ على نظام توكيد الجودة المطبق والعمل على تطويره.

وفى الوقت المحدد تم إجراء المراجعة الخارجية من قبل مؤسسة كيما والتى أسفرت عن أن النظام المعمول به مطابق لمتطلبات نظام توكيد الجودة وتم الحصول على شهادة تفيد ذلك لقطاع الإضاءة بالشركة. ويتم عمل مراجعة دورية من قبل مؤسسة كيما للتأكد من أن الشركة تعمل على التحسين المستمر للجودة بالإضافة إلى الحفاظ على المستوى الذى وصلت إليه الشركة والذى منحت الشهادة بموجبه.

وعلى نفس الطريق تم الحصول على شهادة توكيد الجودة لباقى مصانع الشركة وهى قطاع الأجهزة المنزلية ومصنع الراديو والتلفزيون ومصنع الثلاجات والغسالات والإدارة العامة لمراكز الخدمة وكذلك الإدارة العامة للخدمات الصناعية والمرافق وبذلك تكون الشركة بجميع مصانعها قد حصلت على شهادة الأيزو (ISO 9002).

أهمية تطبيق نظام (ISO 9002).

إهتمت شركة فيليبس العالمية فى الثمانينات بضرورة تطبيق نظام الجودة على نطاق الشركة لضمان التحسين المستمر فى جميع أوجه الأنشطة وعلى جميع المستويات وفى أواخر الثمانيات أصبح من الضرورى تطبيق نظام توكيد الجودة فى جميع مصانع شركات فيليبس فى جميع أنحاء العالم خطوة على طريق الحصول على جائزة فيليبس للجودة والتى أحد متطلباتها هو تطبيق نظام الأيزو ٩٠٠٠(ISO 9000) وذلك لمواجهة المنافسة القوية فى السوق العالمى بالإضافة إلى الإهتمام العالمى الكبير بالجودة الكلية لتطبيق نظام الجودة الشاملة من إنعكاسات على فعالية الأداء والإنتاجية وكذلك ثقافة المنشأة

فوائد الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٢ (ISO 9002).

١- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك المحلى وذلك عن طريق توضيح مدى إهتمام الشركة بالجودة وأنها تضع ذلك على رأس أولوياتها كما أن فرصة التصدير لمنتجاتها للأسواق العالمية ممكنة طبقاً لاشتراطات منظمة الجات.

٢- تحقيق التلاحم بين مجموع العاملين على جميع المستويات للسير قدماً نحو تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالجودة والإنتاجية وزيادة مستوى إنجازات العاملين فيها عن طريق إشتراك النقابة فى جميع مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ لبرامج تطبيق الجودة.

٣- زيادة الشعور بالانتماء للشركة من قبل العاملين حيث الشعور بالزهو والفخر والثقة بالنفس بسبب ما تم تحقيقه بالحصول على شهادة توكيد الجودة والتى تثبت مقدرة العامل المصرى الذى لا يقل عن مثيله فى أى بقعة من بقاع العالم المتطور .

٤- تقليل الإعتماد على الفرد بالإعتماد على النظام لضمان مسيرة وأعمال الشركة فى الإتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة.

٥- تحقيق زيادة مباشرة فى أرباح الشركة نتيجة خفض نسب التالف فى جميع مراحل الإنتاج بالإضافة إلى زيادة المبيعات والإستخدام الأمثل للموارد.

٦- رفع مستوى الأداء بصورة مستمرة بالإضافة إلى رفع مستوى المعرفة لدى العاملين وبالتالى تغير ثقافة الشركة إلى مستوى أفضل.

٧- وضع العميل فى بؤرة الإهتمام بوضعه على رأس قائمة أهداف المنظمة بغية خدمة متميزة.

٨- الإهتمام ببناء علاقات قوية مع الموردين.

٩- مراجعة نظم العمل بصورة منتظمة عن طريق تطبيق نظم المراجعة الذاتية والمراجعة الداخلية مما يضمن سلامة النظام المعمول به.

١٠- تطوير النظام القائم باستمرار فى إتجاه التحسين وخفض التكلفة بغية الوصول إلى الكمال ، بما ينعكس على جودة الأداء وخفض التكلفة.

١١- تحسين طرق الإتصال داخل الشركة وخارجها.

مراجع الباب السادس

المراجع العربية

(١) أبو نـاعم ، د. عبـد الحميد مصـــطفى ، الإدارة الاســـتراتيجية : إعداد مديرى القرن الحادى والعشرين (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٩٧)

(٢) د. الســـيـد ، إســـماعيـل محمد ، الإدارة الاســـتراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية : المكتب العربى الحديث ١٩٩٠) ،

(٣) جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكـار عـالميـة معاصرة ، ترجمة علا أحمد صـــلاح ، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٣).

(٤) رينولدز ، جون أسلوب الحالات فى التنمية الإدارية دليل الاستخدام الفعال ، ترجمة : رائدة زواتى ، وخلود منكو (عمان : المنظمة العربية للعلوم الدارية ، ١٩٨١)

(٥) د. عامر ، ســعيد يس ، اســتراتيجيات التغيير ، مركز وايد ســيرفيس للاســتشــارات والتطوير الادارى ، القاهرة ١٩٩٤.

(٦) د. عامر ، ســعيد يس ، الإدارة وسرعة التغيير ، مركز وايد ســيرفيس للاســتشــارات والتطوير الادارى ، القاهرة ، ١٩٩٥.

(٧) د. غراب ، كامل السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية (الرياض : غير مبين الناشر ،سبب النشر)

المراجع الأجنبية

(٨) David, fred R., Conceptsol Strategic Management (Ohio : Merrill publishing Company, 1989) 330 3M.

(٩) Higins , James M. & Vincze , Julian W., Strategic Management : Text and Cases (New York : Harcourt Brace Jovanovich , 1993), P.P 467 - 476

(١٠) Miller , Alex & Dess, Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw-Hill Companies, Inc , 1996), PP. 48-53.

(11) Reynolds, John , Case Method in Management Development : Guide for Ellective use (Geneva : ilo , 1980.

رقم الإيداع

٩٨ / ١٣٧٥٨

الترقيم الدولي

٩٧٧ – ٥٩١٩ – ٥١ – ٥

المؤلف

- يعمل عضوا بهيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة.
- يقوم بتدريس مقررات إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، ونظم المعلومات الإدارية .
- قام بالتدريس في كثير من الجامعات والمعاهد العليا المصرية والعربية .
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات العلمية في مصر والدول العربية.
- شارك في تصميم وتنفيذ العديد من الاستشارات والبرامج التدريبية في مجال تنمية التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية والمهارات الإدارية والمجالات التسويقية والبيعية.
- من أهم مؤلفاته إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة في ظل توجهات الحكومة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية والإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية

الكتاب

- يعرض هذا الكتاب لأســـس ومفاهيم الإدارة الاســـتراتيجية ودورها فى مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- يتناول مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها.
- كما يتنـاول رؤية ورســـالة المنظمة وكيفية صـــياغتها وبناء الغايات والأهداف التنظيمية.
- ويعرض الخطوات ومراحـل بنـاء الاســـتراتيجيـة الفعـالة فى منظمات الأعمال تركيزاً على صـــياغة الاســـتراتيجية وتطبيقها ومراجعتها وتقييمها.
- وأخيراً يعرض الكتـاب لمنهج الحـالات العمليـة فى الإدارة الاســـتراتيجيـة لتنمية المهارات الفكرية من خلال من خلال الحالات والمواقف التطبيقية.

–